

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Работа с малыми группами

Направление подготовки (специальность) Экономика

Профиль образовательной программы Финансы и кредит

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

I. Конспект лекций	4
1.1. Лекция 1 (2 часа). Трудовой коллектив как малая социальная группа и как объект управления.....	4
1.2. Лекция 2 (2 часа). Трудовой коллектив как малая социальная группа и как объект управления.....	11
1.3. Лекция 3 (2 часа). Трудовой коллектив как малая социальная группа и как объект управления.....	13
1.4. Лекция 4 (2 часа). Руководство и лидерство в малой группе.....	18
1.5. Лекция 5 (2 часа). Руководство и лидерство в малой группе.....	23
1.6. Лекция 6 (2 часа). Психологические основы управления персоналом.....	26
1.7. Лекция 7 (2 часа). Психологические основы управления персоналом.....	36
1.8. Лекция 8 (2 часа). Конфликт как среда и средства управления им в малой группе...	48
1.9. Лекция 9 (2 часа). Конфликт как среда и средства управления им в малой группе....	52
1.10. Лекция 10 (2 часа). Психология индивидуальной карьеры.....	60
1.11. Лекция 11 (2 часа). Психология индивидуальной карьеры.....	62
1.12. Лекция 12 (2 часа). Управленческое общение в деятельности руководителя...	63
1.13. Лекция 13 (2 часа). Управленческое общение в деятельности руководителя...	69
1.14. Лекция 14 (2 часа). Подходы к мотивации персонала в малой группе.....	76
1.15. Лекция 15 (2 часа). Подходы к мотивации персонала в малой группе.....	81
1.16. Лекция 16 (2 часа). Подходы к мотивации персонала в малой группе.....	84
1.17. Лекция 17 (2 часа). Психофизиологические основы организации трудовой деятельности.....	89
1.18. Лекция 18 (2 часа). Психофизиологические основы организации трудовой деятельности.....	94
2. Методические указания по проведению практических занятий.....	104
2.1. Практическое занятие 1 (2 часа). Сущность и виды управленческих решений в условиях малой группы	104
2.2. Практическое занятие 2 (2 часа). Сущность и виды управленческих решений в условиях малой группы	104
2.3. Практическое занятие 3 (2 часа). Социально-психологические аспекты управленческой деятельности	105

2.4. Практическое занятие 4 (2 часа). Социально-психологические аспекты управленческой деятельности	105
2.5. Практическое занятие 5 (2 часа). Социально-психологические аспекты управленческой деятельности	105
2.6. Практическое занятие 6 (2 часа). Психологические основы управления персоналом	106
2.7. Практическое занятие 7 (2 часа). Психологические основы управления персоналом	106
2.8. Практическое занятие 8 (2 часа). Конфликт в управленческой деятельности	107
2.9. Практическое занятие 9 (2 часа). Конфликт в управленческой деятельности	107
2.10. Практическое занятие 10 (2 часа). Руководитель и социально-психологический климат в малой группе	107
2.11. Практическое занятие 11 (2 часа). Руководитель и социально-психологический климат в малой группе	108
2.12. Практическое занятие 12 (2 часа). Управленческое (деловое) общение в малой группе	108
2.13. Практическое занятие 13 (2 часа). Управленческое (деловое) общение в малой группе	109
2.14. Практическое занятие 14 (2 часа). Подходы к мотивации персонала в малой группе	109
2.15. Практическое занятие 15 (2 часа). Подходы к мотивации персонала в малой группе	109
2.16. Практическое занятие 16 (2 часа). Подходы к мотивации персонала в малой группе	110
2.17. Практическое занятие 17 (2 часа). Психофизиологические основы организации трудовой деятельности	110
2.18. Практическое занятие 18 (2 часа). Психофизиологические основы организации трудовой деятельности	111

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Лекция № 1 (2 часа).

Тема: «Трудовой коллектив как малая социальная группа и как объект управления»

1.1.1. Вопросы лекции:

1. Коллектив как объект управления.
2. Развитие трудового коллектива.

1.1.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Коллектив как объект управления.

Слово «управление» мы слышим в самых различных ситуациях. Например, *«этот человек прекрасно управляет собой»*. А у А.С.Пушкина в «Евгении Онегине» старшая Ларина открыла для себя «искусство мужем управлять» и т.д.

Управление – особого рода человеческая деятельность руководящего, организаторского характера, осуществляемая в рамках коллективного труда.

Всякий совместный труд требует управления. Это значит, что управление является обязательным элементом любой коллективной деятельности людей. Не только в сфере производства, но и в непроизводственной сфере, охватывающей народное образование, подготовку специалистов науки, здравоохранения, культуры и т.д.

В многообразии видов деятельности, образующих организацию как целостную систему, можно выделить элементы системы и связи между ними. В качестве элементов выступают разновидности индивидуальной деятельности, а роль связей как структурных компонентов системы играют способы их сопряжения, т.е. специфические социально-психологические условия, в которых взаимодействуют работники, выполняющие смежные задачи.

Процесс управления понимается как целенаправленное информационное взаимодействие между субъектом и объектом управления с целью перевода объекта из одного состояния в другое или поддержание его в заданном состоянии при воздействии различных возмущений путем влияния субъекта на переменные параметры. Когда в качестве управления выступает коллектив, переменными параметрами могут быть: активизация, сплочение, ценностная ориентация, материальное и моральное стимулирование и т.д.

Объективные признаки существования коллектива:

1. Коллектив объединяет людей на решение задач социально полезных обществу.
2. Коллектив объединяет людей самим процессом деятельности. Поставленные цели достигаются только совместными усилиями, только в процессе кооперации и разделения труда.
3. Коллектив – это не спонтанно возникшая группа, а организация людей с органами управления и самоуправления.
4. Коллектив обладает следующими социально-психологическими характеристиками:
 - психологической направленностью на достижение социально значимых целей
 - высоким уровнем сплоченности, которая направлена на решение определенных задач не внутри группы, а вне ее
 - развитием деловых отношений общегруппового уровня

- самоорганизацией коллектива, т.е. способностью сохранять групповую целостность и высокую продуктивность в условиях дефицита руководства

Зрелый коллектив выполняет ряд важнейших социальных функций.

Системообразующей является трудовая функция, связанная с организацией и выполнением труда, направленного на осуществление стоящих перед организацией соответствующих задач.

Управленческая функция реализуется в различных формах участия в управлении, например, через своих представителей, общим собранием и т.п.

Функция контроля трудового коллектива проявляется как самоконтроль и контроль за деятельностью администрации. Люди, объединяясь в коллективе, реализуют и защитную функцию, отстаивая интересы отдельных членов коллектива, всей группы.

Не меньшее значение для успешной деятельности коллектива имеют организационная функция и функция взаимопомощи. Достаточно тесно с ними связана воспитательная функция, которая обуславливается качественным составом коллектива. Именно в коллективе совершенствуются не только необходимые профессиональные и деловые качества работника, но и многие его личностные качества.

Социально-бытовые функции коллектива определяются степенью удовлетворения настоящих и будущих потребностей его членов, обеспечивая при этом социальную справедливость распределения благ.

Функция саморегуляции способствует приспособляемости к постоянно меняющимся условиям жизнедеятельности, зависящим от своих потребностей, а также условий и требований социальной системы.

Политическая функция трудового коллектива связана с потребностью в надежности и перспективе, самоутверждении и свободе, вынуждает человека участвовать в организации и управлении обществом и таким образом защищать свои интересы, наиболее полно удовлетворяя свои потребности. Этой задаче служат общественные организации коллектива.

Нельзя, на наш взгляд, не остановиться и на хозяйственной функции, в результате осуществления которой у трудового коллектива появляется ряд обязанностей: забота об эффективном использовании предоставленной общественной собственности, о ее сохранении и увеличении, что формирует у людей чувство хозяина.

Мир пришел к осознанию факта невозможности эффективного управления, если, соблюдая интересы дела, игнорируются интересы работника.

Кроме целевых есть еще одна группа социально-психологических управленческих функций. Они направлены на формирование у коллектива таких социально-психологических состояний и свойств, которые необходимы для продуктивной работы, т.е. организация коллектива, его активизация, сплочение, совершенствование, развитие в нем самоуправления.

Понятие «организация» употребляется обычно в нескольких значениях. Как управленческая функция оно означает, во-первых, создание организации. Любая организация состоит из материально-вещественной основы и социального компонента – людей. Во-вторых, это еще и процесс организационной деятельности, сливающейся с понятием «управление».

Суть понятия «организация» включает наличие разумного согласования действий, обеспечивающего высокую результативность общих усилий. Разумеется, это не означает, что все члены коллектива должны думать и чувствовать одинаково. Полного единомыслия никогда не бывает. К этому и не надо стремиться.

Важной социально-психологической функцией является сплочение. Сплотить коллектив – это значит, выработать у него свойство сохранять свою целостность как самостоятельное объединение людей. Сплоченность зависит от того, в какой мере выражены у членов коллектива чувства, желания, стремления, установки, интересы, убеждения, что удерживают их вместе. Если члены коллектива тянутся друг к другу, хотят

вместе жить и работать, значит, у них есть сплоченность. При неудачах и трудностях сплоченная социальная группа консолидируется еще больше, для нее дестабилизирующие толчки не столь опасны. Поэтому она способна решать сообща самые сложные и трудные задачи.

В зависимости от того, какие факторы объединяют людей, можно выделить два вида сплоченности – организационную и межличностную. В первом случае консолидирующим фактором выступают различные аспекты жизнедеятельности в организации – цели и содержание работы, условия, характер организации и оплаты труда и т.д. Во втором случае человека привязывают к себе люди – симпатия и доверие к ним, уважение, любовь, дружба и другие формы человеческих отношений. Межличностные узы, составляющие основу сплоченности коллектива, складываются в ходе совместной деятельности и общения.

Центральной социально-психологической функцией является активизация. Она предполагает воздействие на мотивационную сферу работников с целью поддержания у них оптимального трудового напряжения. К стимулирующим средствам относятся поощрения и наказания; материальные и моральные стимулы; административные санкции; создание психологического климата, вызывающего стремление работать лучше; подбор заданий с учетом интересов и способностей работников и т.д. Важное средство стимулирования – высокое требование к качеству труда. В первую очередь оно выражается в строгом соблюдении зависимости между результатами работы и ее материальным и моральным вознаграждением.

Активизация не означает выжимание из работника последних сил, нагнетание непосильного напряжения ради сиюминутного успеха в ущерб его здоровью и интересам завтрашнего дня. Надо беречь силы членов коллектива и помнить о том, что ему предстоит трудиться многие годы. Только тогда можно активизировать человеческий фактор в организации.

Другая социально-психологическая функция управления – совершенствование. Совершенствование превратилось в одну из ведущих функций управления, обеспечивающих перманентное обновление и развитие организации. В связи с этим возникла проблема непрерывной профессиональной учебы кадров.

К числу социально-психологических функций относится также и развитие самоуправления в коллективе.

В отличие от управления, регулирующего жизнедеятельность организации извне («сверху»), самоуправление осуществляется «изнутри» действиями самих управляемых.

Участие в управлении коренным образом меняет психологию работника: у него рождается чувство хозяина. А это – великая сила, которая вызывает новую трудовую мотивацию, желание работать инициативно, активно, заставляет переживать успехи и неудачи коллективов как свои собственные. Поэтому сегодня нужны такие руководители, которые умеют активизировать процессы самоорганизации и самоуправления. Управление современной организацией будет успешным лишь при его органическом сочетании с самоуправлением.

Любой коллектив является разновидностью социальной группы.

Целевые функции, будучи основными, задают коллективу определенную структуру. В ней выделяются две подструктуры – деловая и социально-психологическая. Деловая подструктура «обслуживает» производственную функцию, выражающую потребности организации учебно-воспитательного процесса. Она складывается из делового взаимодействия, возникающего в ходе выполнения своих должностных обязанностей членами коллектива и руководителями организации. Эти взаимодействия по вертикали между руководимыми и руководителями носят преимущественно управленческий характер, а по горизонтали между членами коллектива – профессиональный и в меньшей степени управленческий. В деловой подструктуре

центральные позиции занимают руководители, наделенные административными полномочиями.

Социально-психологическая подструктура складывается из связей, имеющих психологическую природу. Они состоят из невидимых эмоциональных «нитей» – симпатий и антипатий, уважения, неуважения и других форм духовных связей, именуемых межличностными отношениями. В этой подструктуре позиции членов коллектива тоже не равны: одни пользуются большей любовью и уважением, т.е. имеют высокий социально-психологический статус, а другие обладают низким статусом. Бывают и «изолированные» члены коллектива, отвергаемые коллегами и руководителями.

Высокий социально-психологический статус дает человеку большую моральную власть – неформальный авторитет, открывающий возможность влиять на других людей. Члены коллектива, оказывающие преобладающее влияние на мысли, чувства и поступки других благодаря своему более высокому неформальному авторитету, называются лидерами. Авторитетными личностями и лидерами, как правило, становятся те, кто вносит наибольшую лепту в удовлетворение потребностей своих товарищей, борется за их интересы.

Коллектив хорошо управляется тогда, когда его деловая и социально-психологическая подструктуры совпадают или очень близки. Это значит, что руководители одновременно должны быть лидерами, пользоваться наибольшим неформальным авторитетом. Если же основными лидерами в организации являются рядовые члены коллектива, это может затруднить деятельность руководителей. Для успешного управления, как минимум, необходима поддержка администрации со стороны лидеров. Если же администрация тянет коллектив в одну сторону, а неформальные лидеры – в другую, не может быть продуктивной работы.

Нередко в коллективе бывают «отрицательные» лидеры, оказывающие на людей негативное влияние. В таких случаях возникает проблема их психологической изоляции от других путем развенчания их авторитетов в коллективе. Наличие «отрицательных» лидеров свидетельствует обычно о незрелости коллектива, его нравственном неблагополучии.

Поскольку коллектив выполняет и производственные, и социальные функции, то членов его оценивают не только по деловым качествам, но и по нравственно-коммуникативным, культурно-эстетическим и другим, столь нужным для удовлетворения духовных потребностей личности: отзывчивости, доброжелательности, милосердию и доброте, уважительности, скромности, общительности, широкой общей культуре, делающей людей интересными и привлекательными в общении. Там, где в члене коллектива видят только работника, нет настоящего коллектива, как нет его и там, где не в цене деловые качества.

Коллектив силен входящими в него личностями. Поэтому их свободное развитие, раскрытие всех их дарований – важнейшее условие создания полноценного коллектива. Но свобода не означает вседозволенности. Демократия, ответственность и дисциплина нерасторжимы. Слаженная совместная работа базируется на общих нормах, обязательных для выполнения всеми членами коллектива. Эти нормы устанавливаются демократическим путем с учетом принятых коллективом решений. Смысл участия людей в управлении как раз в том и состоит, чтобы нормы, регулирующие их поведение, вырабатывались сообща, выражали интересы всех – и самих членов коллектива, и общества в целом.

В социально-психологическом плане важным показателем успешности, гармонизирующей деятельность руководителей, выступает совершенство критериев оценки своих коллег: если они ценят друг в друге и деловые, и человеческие качества, если они выдвигают из своей среды конструктивных лидеров, помогающих хорошо работать и жить, то это значит, что коллектив управляется правильно.

Эффективность взаимодействия коллектива с его руководителями зависит от того, в какой мере их личность и поведение соответствуют ожиданиям, интересам и ценностным ориентациям членов коллектива.

Руководитель коллектива, который оправдывает добрые надежды членов коллектива или превосходит их, несомненно, будет иметь поддержку коллектива, высокий неформальный статус и шансы на успех в работе. Поэтому ему необходимо знать, какие качества и особенности его поведения члены коллектива ценят в нем больше всего, а какие – меньше. От этого зависит его способность прогнозировать и сознательно регулировать свои отношения с членами коллектива, находить взаимопонимание с ними.

Члены коллектива первостепенное значение придают таким качествам руководителя, как идейная убежденность, честность, справедливость, объективность, трудолюбие, любовь к людям, дисциплинированность и исполнительность. Весьма ценятся также требовательность к себе, самокритичность, тактичность и вежливость, профессионализм, мастерство, умение оказать помощь.

Большое значение придается организаторским качествам руководителя – требовательности, инициативе, изобретательности, его умению создавать в коллективе творческую атмосферу, выявлять и распространять передовой опыт, четко формулировать свои требования, систематически контролировать, спланировать коллектив, создавать здоровое общественное мнение, решать хозяйственные проблемы.

Необходимыми слагаемыми руководящей деятельности руководителя, определяющими коллективизм в работе, являются: умение создавать общественное мнение, советоваться с членами коллектива, доверять им, замечать в них положительное, незлопамятность и отходчивость и т.д.

Значимы и такие качества руководства, как: решительность и уверенность в себе; внешняя представительность; умение доверять людям; жизнерадостность и оптимизм. Если руководитель сумеет сплотить людей, создать в их среде здоровое ядро, за ним пойдут все члены коллектива. Уметь разобраться, заглянуть в душу, уметь его понять, разделить горе, удвоить радость – наиболее важные черты современного руководителя.

Различные социально-психологические процессы в коллективе осуществляют регулирующее воздействие разной направленности: они могут, например, не только способствовать внедрению новых организационных механизмов, но и оказывать тормозящее противодействие. Различают стихийные (спонтанные) и организованные социально-психологические процессы. Стихийные, самовозникающие развиваются в каждом коллективе, независимо от желания руководителя, а организованные – только при условии целенаправленного воздействия руководителя на коллектив.

К стихийным социально-психологическим процессам относятся:

- общение и взаимодействие между людьми
- формирование общественного мнения, групповых норм поведения
- формирование определенной системы взаимоотношений (по вертикали и по горизонтали)
- разделение социальных ролей, происхождение лидерства
- формирование определенного социально-психологического климата
- процесс адаптации новичков

К организационным социально-психологическим процессам относятся:

- периодическая постановка перед коллективом социально значимых задач: создание установки на совместную коллективную деятельность (подчеркивается, что цель может быть достигнута только совместно, коллективно)
- периодическое подведение итогов выполнения поставленных целей и задач, избегающее и парадной шумихи, и самобичевания, т.е. обзор недостатков не должен превалировать над успехами, так как неудачи разобщают людей

- организация постоянного общения и взаимодействия в коллективе, организация контактов между личностью и коллективом (собрания) и межличностных контактов (коллективные формы труда, совместная общественная деятельность)
- организация потока информации о жизни коллектива, его успехах, об отдельных людях, их трудовых достижениях (может быть, даже о значимых эпизодах личной жизни), что создаст атмосферу единой коллективной жизни, где каждый чувствует себя ее участником
- ориентация коллектива на содружество, сплоченность и взаимопомощь как на норму работы в коллективе
- развитие в коллективе общественной внепроизводственной жизни, так как ее многообразие дает больше возможностей для приобщения к ней всех членов коллектива, учитывая в то же время индивидуальные особенности каждого

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что коллектив представляет собой сложное социально-психологическое образование. С позиций управления коллектив выступает в качестве объекта управления.

Для оптимизации функционирования коллектива как объекта управления обратная связь, и ее воздействие имеет важное значение. Она информирует о выполнении, или, точнее, об эффекте воздействия директивной информации – указаний, распоряжений, приказов или заданной для исполнения программы. Вот почему, если в процессе управления нет обратной связи, то он не может быть реализован. Благодаря обратной связи, встречающейся в человеческих системах, обеспечивается взаимодействие между субъектом и объектом управления, осуществляется контакт между ними. Информация обратной связи способствует не только тому, что субъект управления принимает дополнительные меры для совершенствования объекта управления, но и сам объект управления на основе полученной информации также принимает меры по своему совершенствованию.

Информация обратной связи будет эффективна тогда, если она способствует активизации системы управления в целом и, в частности, вызовет большую организованность и активность объекта управления (исполнителей). Если после рассмотрения информации обратной связи не будет получено, при необходимости, новое управляющее воздействие и вся работа не поднимется на более высокий уровень, тогда, по существу, следует считать, что управление данной системой находится под угрозой срыва.

Осознанная непрерывная целенаправленная активизация коллектива способствует повышению эффективности его деятельности.

Вопрос № 2 Развитие трудового коллектива

По Г. Резнику процесс формирования трудового коллектива в общем случае складывается из трех этапов:

Первый этап - ориентационная стадия образуется трудовая общность, основу объединения которой составляют преимущественно формально-функциональные связи, носящие вынужденный, обусловленный технологией характер. Такие связи осуществляются главным образом в силу внешнего, административного давления, надзора и контроля ради получения вознаграждения за труд, как средства достижения личных целей, не имеющих отношения к главной цели организации. Такая трудовая общность еще не является трудовым коллективом и имеет место либо на начальной стадий

существования трудовой общности, либо в стадии ее кризиса и дезорганизации, когда она по тем или иным причинам распадается.

На данном этапе организатор коллектива — руководитель, от него исходят все требования.

На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдают окружающих и демонстрируют им собственные возможности. Многие при этом занимают выжидательные позиции, избегают враждебности, наблюдают, анализируют. По истечении определенного времени и при известных управленческих усилиях трудовая общность может перейти на 2-й этап.

Второй этап — взаимoaдаптационная стадия. Отличается наличием сформировавшегося за это время устойчивого «ядра», способного оказывать влияние на других сотрудников, цели которых не совпадают с целями организации. Это «зародыш» будущего реального трудового коллектива, члены которого идентифицируют себя с организацией, воспринимают ее цели как свои собственные. На втором этапе происходит сближение людей, установление между ними необходимых контактов и формирование общих норм поведения, «цементирующих» коллектив, а также возникают попытки установления приоритетов и захвата власти.

Основная цель руководителя на этой стадии — максимально использовать возможности коллектива для решения тех задач, ради которых этот коллектив создается. Практически только теперь коллектив достигает определенного уровня своего развития как субъект воспитания, в результате чего и становится возможным целенаправленно использовать его в целях индивидуального развития каждого отдельного работника. В общей атмосфере доброжелательности по отношению к каждому члену коллектива, высокого уровня руководства, стимулирующего положительные стороны личности, коллектив становится средством развития социально важных качеств личности.

Третий этап — стадия консолидации (сплочения). На 3-м этапе, когда трудовая общность может быть названа трудовым коллективом (реальным), большинство ее членов разделяют цели организации, идентифицируют себя сданной общностью. На третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются совместные цели и нормы, налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

В дальнейшем с ростом зрелости коллектива ему по плечу становятся все более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоуправления.

Руководитель на этом этапе старается сплотить коллектив, дает четкие ориентации на достижение целей.

Теоретически возможен и 4-й этап, когда почти каждый член трудовой общности активно работает, сознательно способствуя достижению общеорганизационных целей. Однако это, скорее, идеал, к достижению которого должна стремиться служба управления персоналом как основной цели социального развития организации и кадровой политики ее руководства. Соотношение формальных общеорганизационных и личных целей трудовых общностей является определяющим, но не единственным показателем уровня развития трудового коллектива. Другими важными показателями этого уровня являются диапазон и объем функций, выполняемых трудовым коллективом наряду с основной производственной, экономической функцией. Трудовая общность, достигая состояния трудового коллектива, объединяет сотрудников организации не только в основной производственной деятельности, но и в деятельности, относящейся к другим сферам общественной жизни, предоставляя им возможность удовлетворять важные социальные потребности: в общении, участии в управлении организацией, в самовыражении и самосовершенствовании, в приобщении к культурным и духовным ценностям. Реальный трудовой коллектив, как правило, предоставляет, прежде всего, основной набор социальных услуг, составляющих так называемый социальный пакет. Важное отличие трудового коллектива от других менее развитых трудовых общностей — наличие в его

социальной структуре достаточно большого числа неформальных групп по интересам, в том числе непосредственно связанным с производственной деятельностью, таких, например, как общества (советы) по рационализации и изобретательству, кружки качества и т.п.

1.2. Лекция № 2.

Тема: «Трудовой коллектив как малая социальная группа и как объект управления»

1.2.1. Вопросы лекции:

1. Понятие «социально-психологический климат».
2. Факторы формирования социально-психологического климата.

1.2.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Понятие «социально-психологический климат»

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Социально-психологический климат возникает спонтанно. Но хороший климат не является простым следствием провозглашенных девизов и усилий отдельных руководителей. Он представляет собой итог систематической воспитательной работы с членами коллектива, осуществление специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между руководителями и подчиненными. Формирование и совершенствование социально-психологического климата – это постоянная практическая задача руководителей любого ранга. Создание благоприятного климата является делом не только ответственным, но и творческим, требующим знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов коллектива. Формирование хорошего социально-психологического климата требует, особенно от руководителей и психологов, понимания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений друг с другом.

В психологию понятие «климат» пришло из метеорологии и географии. Сейчас это установившееся понятие, которое характеризует невидимую, тонкую, деликатную, психологическую сторону взаимоотношений между людьми. В отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы. Одним из первых раскрыл содержание социально-психологического климата В.М. Шепель. Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон. Первая климатическая зона – социальный климат, который определяется тем, насколько в данном коллективе осознаны цели и задачи общества, насколько здесь гарантированно соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан. Вторая

климатическая зона – моральный климат, который определяется тем, какие моральные ценности в данном коллективе являются принятыми. Третья климатическая зона – психологический климат, те неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. Психологический климат – это климат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата.

В целом этот феномен принято называть социально-психологическим климатом коллектива. При его изучении внимание ученых концентрируется на трех основных вопросах:

- какова сущность социально-психологического климата?
- какие факторы оказывают влияние на его формирование?
- по каким показателям можно оценить состояние климата?

В отечественной психологии наметились 4 основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата.

Представителями первого подхода (Л.П. Боева, Е.С. Кузьмин) климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат – отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования. Под социально-психологическим климатом необходимо понимать такое социально-психологическое состояние первичного трудового коллектива, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов коллектива.

Сторонники второго подхода (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой коллектива. Климат – настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (В.М. Шепель, В.А. Покровский) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена коллектива.

Создатели четвертого подхода (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов коллектива, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций.

При изучении климата необходимо иметь в виду 2 его уровня:

Первый уровень – статический, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. На этом уровне социально-психологический климат понимается как устойчивое, достаточно стабильное состояние коллектива, которое, однажды сформировавшись способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается коллектив. С этой т.з., сформировать благоприятный климат в коллективах довольно трудно, но в тоже время легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее.

Второй уровень – динамический, меняющийся, колеблющийся. Это каждодневный настрой работников в процессе работы, их психологическое настроение. Этот уровень описывается понятием «психологическая атмосфера». В отличие от социально-психологического климата психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми временными изменениями и меньше осознается людьми. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение рабочего дня. Изменение же климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются людьми более остро; чаще всего человек успевает адаптироваться к ним.

Многие психологи утверждают, что социально-психологический климат – это состояние психологии трудового коллектива как единого целого, которое интегрирует

частные групповые состояния. Климат – это не сумма групповых состояний, а их интеграл.

Вопрос № 2. Факторы формирования социально-психологического климата.

На формирование социально-психологического климата оказывает влияние ряд факторов макро- и микросреды.

Факторы макросреды – это тот общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей. К этим факторам относятся: общественно-политическая ситуация в стране, экономическая ситуация в обществе, уровень жизни населения, организация жизни населения, социально-демографические факторы, региональные факторы и этнические факторы.

Факторы микросреды – это материальное и духовное окружение личности в трудовом коллективе. К микрофакторам относятся:

объективные – комплекс технических, санитарно-гигиенических, организационных элементов.

субъективные – характер официальных и организационных связей между членами коллектива, наличие товарищеских контактов, сотрудничество, взаимопомощь, стиль руководства.

Благоприятный климат переживается каждым человеком как состояние удовлетворенности отношениями с товарищами по работе, руководителями, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данном коллективе, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям.

Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе, с руководителями, условиями и содержанием труда. Это сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности, на его здоровье.

1.3. Лекция № 3.

Тема: «Трудовой коллектив как малая социальная группа и как объект управления»

1.3.1. Вопросы лекции:

1. Показатель социально-психологического климата и его диагностика.
2. Пути регуляции социально-психологического климата.

1.3.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Показатель социально-психологического климата и его диагностика.

Консультантам, работающим в сфере менеджмент-консалтинга, хорошо известно, что наиболее частой причиной внезапного падения производственных и коммерческих показателей фирмы является ухудшение социально-психологического климата организации в целом или в отдельных ее подразделениях. Зачастую резкое изменение социально-психологического климата связано со сменой руководства. Новый начальник приходит со своим пониманием «правильных» отношений в коллективе и активно начинает внедрять их в жизнь. Последствия часто бывают плачевны: старые традиции, правила, наработанные отношения рушатся, а новые – не приживаются. Как итог – падение заинтересованности в результатах деятельности, повышение текучести кадров, снижение мотивации и т. п.

Изменения социально-психологического климата могут быть не так кардинальны. Однако кадровик-профессионал всегда помнит о необходимости периодического мониторинга социально-психологического климата во всех подразделениях организации – как ключевых, так и второстепенных.

Социально-психологический климат трудового коллектива – это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому. **Социально-психологический климат** всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния.

Межличностные отношения – это система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга. Межличностные отношения обусловлены содержанием и организацией совместной деятельности, а также ценностями, на которых основывается общение людей. Совместная деятельность любой организации связана с решением определенной задачи (производственной, научной, коммерческой) и наличием у ее участников единой цели.

Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность. Кратко рассмотрим сущность этих показателей.

Сплоченность – один из объединяющих подразделение процессов. Характеризует степень приверженности к группе ее членов. Определяется двумя основными переменными — уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов.

Ответственность – контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм. В подразделениях с положительным социально-психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности.

Контактность и открытость - определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними.

Социально-психологический климат в подразделении во многом зависит от уровня **совместимости** и **сработанности** членов группы. Совместимость и сработанность определяют степень взаимосвязанности и взаимозависимости сотрудников. Эффективно работающая группа - группа психологически целостная. Вместо множества «Я» возникает понятие «МЫ». Мнения, оценки, чувства и поступки отдельных «Я» сближаются; появляются общие интересы и ценности; взаимодополняются интеллектуальные и личностные особенности. Совместно выполняя задания, решая проблемы, люди вырабатывают специфические, только для этой группы присущие способы регуляции познавательных и эмоциональных процессов, стратегии поведения, общий для группы стиль деятельности. В таких коллективах между людьми происходит обмен опытом, перенимается стиль поведения, расширяется набор индивидуальных возможностей, развиваются способность, желание и умение соотносить свои цели и

действия с целями и действиями других людей. На определенном этапе взаимодействия сотрудников коллектив может добиться оптимальной совместимости и сработанности.

Особенности психологического климата в подразделениях влияют на производственные, социальные и социально-психологические процессы в конкретном подразделении и во всей организации. С уверенностью можно утверждать, что социально-психологический климат в отдельных подразделениях во многом определяет производственные успехи организации и ее положение на рынке. Поэтому диагностика и формирование позитивного социально-психологического климата во всех подразделениях организации - насущная задача каждого кадровика. Мы предлагаем Вам три методики, которые позволяют исследовать основные показатели социально-психологического климата в подразделении. Они достаточно просты в проведении и обработке результатов, экономны по времени, однако позволяют эффективно диагностировать особенности психологического климата и предпринимать соответствующие мероприятия по его оптимизации.

Вопрос № 2. Пути регуляции социально-психологического климата

Социально-психологическая адаптация предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций новыми членами рабочей группы. Без нее невозможно включение в неформальную структуру, использование принятых в данной группе форм реализации индивидуальных качеств, самореализация личности.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется не только управление производством, но и формирование социально-психологического климата. Руководитель должен следить за тем, чтобы сотрудники, в разумных пределах, имели возможность общаться друг с другом и вместе с тем в корне пресекать обсуждение подробностей личной жизни коллег в их отсутствие, сплетни и доносы.

Успешная реализация процесса интеграции приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности. Организованность, сработанность и психологическая совместимость позволяют рабочей группе самостоятельно выбирать оптимальные формы деятельности, обеспечивающие успешное выполнение задания и наиболее полное раскрытие индивидуальности, творческого потенциала каждой личности.

Один человек, даже наделенный руководящими полномочиями, благоприятный социально-психологический климат в коллективе не создаст. Это дело рук всего коллектива в целом. Поэтому очень важно, чтобы в коллективе не только один менеджер упорно отстаивал стабильное положение и созидательное, конструктивное начало во всех делах. Опытные, квалифицированные работники могут оказать огромную помощь в устранении волнений, пессимизма, упадничества и даже паники в коллективах. Следовательно, коллектив нужно воспитывать.

Воспитание — это устойчивый, целостный, едино-направленный процесс воздействия на социальные установки и ожидания людей, осуществляемый в соответствии с определенными целями.

Воспитательные воздействия могут носить и неосознанный характер. Даже ставя определенные цели, руководитель зачастую не осознает того, что пользуется неадекватными этим целям воспитательными средствами, или наоборот, может интуитивно выбирать правильные методы и средства воздействия.

Основным результатом воспитанности можно считать уровень осознания и навыки поведения отдельного человека или группы людей.

Что важно **осознавать** личности в коллективе? Прежде всего, степень причастности к организации, социальную значимость выпускаемой продукции или оказываемой услуги и личную выгоду от выполняемой деятельности.

Какие навыки поведения важно сформировать? Прежде всего, **навыки скоординированной деятельности**, обеспечивающие трудовой процесс. Эти навыки, выражающиеся в конкретном стиле поведения, предполагают определенные групповые нормы, статусную иерархию и социальные установки.

Групповые нормы. Человек в сфере само собой разумеющихся понятий и конвенциональных норм чувствует себя свободным и в отношении ограничений.

Статус как положение личности в группе – явление жесткое. Слаженный коллектив имеет четкую статусную структуру, в которой каждый работник знает свое место. Руководитель, заботящийся о благоприятном социально-психологическом климате в коллективе, должен проанализировать особенности личности и деятельности рабочей группы и так сформировать статусную структуру, чтобы она максимально соответствовала целям и задачам организации, с одной стороны, и свела бы рабочую группу в единый комплекс с четко закрепленными социальными ролями и статусными позициями.

Статус личности необходимо поддерживать: строгий окрик вышестоящего руководителя на менеджера среднего звена **в** присутствии подчиненных сводит «на нет» все усилия по формированию благоприятного социально-психологического климата.

Установка как готовность к действию строго определенным образом приобретает в основном посредством следующих социально-психологических механизмов: подражания, заражения, убеждения. В повседневной жизни эти механизмы в чистом виде никогда не встречаются, а представляют собой специфический конгломерат, дополненный и искаженный личностными представлениями, целями, ценностями и условиями трудовой деятельности.

Немецкие психологи Г. Гибш и М. Форверг указывают, что при подражании люди научаются способам поведения и реагирования без применения каких-либо методов и приемов воздействия. Иными словами, подражание является спонтанным формированием установки. Ученик в мастерской «ведет себя» по примеру своего мастера, хотя и не получает от него прямых указаний, касающихся плохого или хорошего поведения по отношению к начальству или другим работникам.

Дж. Доллард и Н. Миллер установили, что имеются четыре основные группы лиц, вызывающие особенно сильное стремление к подражанию:

- 1) лица, старшие по возрасту;
- 2) лица, превосходящие по социальному статусу;
- 3) лица, превосходящие по уровню интеллекта;
- 4) лица, превосходящие в умении в какой-либо практической области.

Следовательно, стремление к подражанию вызывают в особенности такие люди, которые владеют способами поведения, охотно воспринимаемыми подражающим липом или даже вызывающими его восхищение. При этом стремление к подражанию направлено и на такие виды реакции {и готовности к ней), которые совсем не обязательно должны быть реально связаны с качеством, вызывающим восхищение. Обязанность руководителя – по возможности следить за тем, чтобы идентификация была положительной, т. е. чтобы новички подражали профессионально и нравственно зрелым сотрудникам.

Идентификация связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения. Процесс протекает на трех уровнях: эмоциональном – способность сопереживания, или эмпатии; ценностно-мировоззренческом – способность стать на точку зрения другого человека; поведенческом – воспроизводство образцов поведения.

Идентификация облегчается:

- 1) по отношению ко всем лицам, которые вызывают стремление к подражанию;
- 2) в неясных, запутанных, непривычных ситуациях, для которых еще не существует общественно санкционированных образцов поведения;
- 3) у лиц, которые являются «обучающимися» и поэтому должны вначале приспосабливать свое поведение к новым для них ситуациям;
- 4) у лиц, которые по своему характеру не уверены в себе и (или) страдают чувством неполноценности. Благодаря идентификации с авторитетным человеком они субъективно приобретают необходимую им уверенность.

В механизме идентификации важную роль играет антиидеал, который содержит такие особенности поведения, которые человек не хочет или не должен демонстрировать. В антиидеале сосредоточено то, с чем не хотят себя идентифицировать. Антиидеал обычно выражен ярче, чем идеал. Многим людям легче рассуждать дихотомически, и поэтому при определении понятий они обычно пользуются методом «от противного»: «добрый» – это «не жадный» и т. д. Руководителю, работающему с механизмом идентификации, необходимо сориентировать группу на обе стороны поведенческой реальности: на идеальную и антиидеальную как противоположные стороны трудовой деятельности и общения.

Координация бывает пространственная, временная и информационная. В случае пространственной координации однородных трудовых операций речь идет в основном о простом суммировании сил. Известно, что кирпичи для кладки стены, которые передаются «по цепочке», будут у цели быстрее, чем когда их носят отдельные рабочие, хотя и в том же числе. Таким же образом пять человек могут нести бревно большего веса, чем позволила бы сумма их индивидуальных сил. Работники в организации, как правило, хорошо знают этот координационный эффект, но они не учитывают его обратного действия: в больших группах каждый новый человек уменьшает усилия оставшейся части команды и в силу этого происходит так называемая «социальная разгрузка». Явление социальной разгрузки не всегда негативно: при потере работника группа некоторое время трудится более эффективно.

В случае координации однородных трудовых операций во времени суммирование сил более сложно. Здесь суммируются не столько силы как таковые, но и их возможные преимущества и недостатки, то есть их качество. При одновременном действии однородных сил компенсируются их недостатки и увеличивается преимущество. Так, пятеро людей, занятых поисками потерянной вещи, найдут ее с большей вероятностью, чем один человек, которому дано на это в пять раз большее время. Решающая дополнительная производительность достигается не этой общей направленностью, а путем одновременного и комбинированного использования разнокачественных производительных способностей. В то время как в случае пространственной координации единичных сил они должны непременно направляться на объект в одинаковом смысле, при координации во времени общая производительность повышается благодаря независимости отдельных производителей. Работники в целом знают, чья роль в выпуске продукции или оказании услуг наиболее велика, но каждый стремится преувеличить свою собственную роль и, соответственно, преуменьшить роль другого человека. Отсюда возникают обиды при материальном и моральном стимулировании, понижается удовлетворенность трудом.

Координация информационная направлена на преодоление неопределенности при совместных действиях. Она определяется, с одной стороны, заданностью целей и операций, а с другой – контролем деятельности. Коллектив должен владеть информацией об условиях работы, ее вознаграждении, перспективах, чтобы быть уверенным в стабильности развития организации и, как следствие, стабильности жизни каждого отдельного работника. Если такой информации руководство вовремя не предоставляет, то

возникают разнообразные слухи, часть из которых может носить откровенно дестабилизирующий характер (например, слухи-пугалы).

Руководство социально-психологическим климатом более эффективно, если объекты, действия и информация в кооперации людей координируются в одну общую силу.

1.4. Лекция 4 (2 часа).

Тема: «Руководство и лидерство в малой группе»

1.4.1. Вопросы лекции:

1. Руководство и лидерство.
2. Авторитет руководителя.

1.4.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Руководство и лидерство

Лидерство (leadership) – процесс, в ходе которого определенные члены группы ведут за собой всех остальных.

Лидерство необходимо рассматривать как групповое явление: лидер не мыслим в одиночку, он всегда дан как элемент групповой структуры, а лидерство есть система отношений в этой структуре. Поэтому феномен лидерство относится к динамическим процессам малой группы. Этот процесс 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 выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы. Мера влияния лидера на группу так же не является величиной постоянной, при определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возрастать, а при других, напротив, снижается. Иногда понятие лидерства отождествляется с понятием «авторитет», что не вполне корректно: конечно лидер выступает как авторитет для группы, но не всякий авторитет обязательно означает лидерские возможности его носителя. Лидер должен организовать решение какой то задачи, авторитет такой функции не выполняет, он просто может выступать как пример, как идеал, но вовсе не брать на себя решение задачи. Поэтому феномен лидерства – это весьма специфическое понятие, не описываемое ни какими другими понятиями.

Руководство, по мнению большинства специалистов, связано со статусной властью как производной от официальных, формальных отношений. Руководитель может назначаться вышестоящими инстанциями; он получает властные полномочия, в т.ч. право на применение позитивных и негативных санкций.

Психологически важно определить специфику сочетания деятельности руководителя и деятельности многочисленных лидеров, так же как в его собственной деятельности сочетание черт руководителя и лидера.

Требовательность руководителя как свойство его личности характеризуется такими показателями как:

смелость предъявления требований;

постоянство предъявления требований, их устойчивый не эпизодический характер; гибкость их предъявления, зависимость от сложившейся ситуации, конкретной обстановки; самостоятельность требований, их продуманный характер; категоричность, непререкаемость требований; разнообразие форм их выражения, особенно способность преподнести их в форме шуток, остроумного замечания, сарказма; индивидуализация требований в зависимости от постоянных и временных психологических особенностей и состояний людей.

Целеустремленность как качество личности связана со способностью руководителя, совершать преднамеренные действия, направленные на достижение поставленных целей, сознательно регулировать свою деятельность, управлять своим поведением и воздействовать на состояние морально – психологического климата в коллективе.

Среди личностных качеств руководителя, оказывающих наибольшее влияние на коллектив и завоевание им авторитета, не последнее место занимает высокая работоспособность, обычно основанная на хорошем здоровье. Если способность работать больше других и лучше других суммируется с высокой культурой, душевностью, скромностью, то руководитель по праву получает самую высокую оценку коллектива.

2.1 Стиль руководства

Стиль руководства можно рассматривать как частную форму стиля вообще. Учение о стилях в психологии относительно молодое, поэтому не существует общепринятого определения стиля (А.В. Либин, 1998). Самое общее определение **стиля** делает акцент на способе взаимодействия личности с миром - как предметным, так и социальным. Можно связать стиль с конкретными формами жизнедеятельности, при этом он станет атрибутом личности в этой конкретной деятельности. Либин определяет стиль как устойчивый и интегральную модель индивидуально-личностных проявлений человека через предпочитаемую форму взаимодействия с социальной и предметной средой. Общим для существующих представлений о стиле является акцент на устойчивости и целостности поведения и деятельности человека в определенных условиях среды. Руководство и управление - это особые формы профессиональной деятельности, которые требуют адаптации социально-психологических свойств субъектов этих форм деятельности. В связи с этим очевидна возможность формирования стилей в профессиональной управленческой деятельности как устойчивых и интегральных систем личностно-детерминированных способов управления и руководства.

Начало развития теории стилей руководства было положено К. Левиным:

Авторитарный (диктаторский) стиль, для которого характерны деловые краткие распоряжения, запреты с угрозой, неприветливый тон с подчиненными, субъективные похвала и порицание. Позиция руководителя - вне группы или выше ее. Дела в коллективе (группе) планируются руководителем заранее, решения принимаются единолично, голос - решающий, при этом подчиненные знают лишь непосредственные, ближние цели, дальние - неизвестны.

Авторитарный стиль работы отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию, самовластным решением большинства не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.[10]

Авторитарный начальник придерживается мнения, что административные взыскания - лучший способ воздействия на подчиненных для достижения целей. Работает много и заставляет напряженно работать других. Может идти на риск, но расчетливо. Никому не позволяет «сесть себе на шею», однако требует от подчиненных все, что

находит нужным, не считаясь с тем, что его требования нередко выходят за рамки собственно служебных отношений и приводят к нарушению трудового законодательства. Склонен «подминать» под себя общественные организации, превращать их в простых исполнителей своей воли.

В общении с людьми подчас невыдержан, а то и груб (но не обязательно). Он может быть и благожелательным автократом – корректным, внимательно выслушивающим и взвешивающим идеи подчиненных, но пренебрегающим их мнением при принятии окончательного решения. Так что и в этом случае стиль по сути своей остается директивным.

Демократический стиль. Руководитель доводит до подчиненных инструкции в форме предложений, поэтому для него типичны товарищеский тон, уважительное и внимательное отношение к коллегам, при этом позиция руководителя - внутри группы и коллектива. Распоряжения и запреты сочетаются с дискуссиями, похвала и порицание - с советами. Мероприятия планируются не заранее, а в группе, решения принимаются на основе коллегиального обсуждения, за реализацию которых отвечают руководитель и подчиненные.

Демократический стиль характеризуется сочетанием научных принципов руководства с максимальным использованием инициативы и творчества подчиненных, широким привлечением к управлению членов коллектива.

Руководитель демократического стиля постоянно информирует сотрудников о состоянии дел и перспективах развития организации. При такой системе общения ему легко мобилизовать сотрудников на реализацию поставленных перед ними задач, воспитать у них чувство подлинных хозяев; функциональная деятельность руководителя удачно сочетается с его работой по воспитанию сотрудников, между ними укрепляется чувство доверия и уважения.

Демократический стиль отнюдь не затрудняет проведение единоначалия и ни в коей мере не ослабляет власть руководителя. Скорее, наоборот, его реальная власть и авторитет возрастают, поскольку он управляет людьми без грубого нажима и ненужного «выпячивания» атрибутов административного воздействия, опираясь на их способности и считаясь с их достоинством.

3. Попустительский (либеральный) стиль. Руководитель с доминированием этого стиля не проявляет склонности к похвале и порицаниям, для него типичны полная устраненность от дел коллектива и отсутствие сотрудничества. Члены группы работают самостоятельно, при этом сам руководитель в ее составе. Дела в группе идут сами по себе, т.к. руководитель не дает никаких указаний, фронты работы складываются из отдельных интересов лидеров подгрупп.

Попустительский стиль характеризуется невмешательством руководителя в ход работы. Задачи ставятся в самой общей форме. Контроль исполнения слабый. Все это не способствует укреплению дисциплины, организованности и порядка. При либеральном руководстве значительно снижается объем и качество работы по сравнению с демократическим. Исполнители сами, как правило, начинают выражать неудовлетворенность таким стилем.

Либеральный руководитель склонен в максимальной степени делегировать другим ответственность, зачастую идти на поводу у работников, предоставлять полную свободу, граничащую с попустительством. Либеральный стиль руководства отличают обычно отсутствие размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решения и их последствия, когда они неблагоприятны. Пользующийся этим стилем руководитель мало вмешивается в дела подчиненных, не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами.

Как правило, он очень осторожен, возможно, по причине того, что не уверен в своей компетентности, а значит, и в положении, занимаемом в служебной иерархии.

Непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними, может без серьезных оснований отменить ранее принятое решение.

Изучение эффективности демократического, авторитарного и либерального стилей руководства показало, что практически во всех случаях сотрудники организации наиболее удовлетворены демократическим руководством, т.е. таким, при котором руководитель ориентирован в своей деятельности на подчиненных: принимает решения с учетом их мнения, предоставляет им инициативу в процессе работы и т.д. Этот стиль дает в конечном счете и наибольший эффект в производительности труда.

Следует отметить, что в чистом виде представители какого-либо стиля фактически не встречаются. Речь идет о тяготении руководителя к одному из стилей. Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. (Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддержание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат). Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры - и мужчины, и женщины - не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

Путь ненасилия не унижает, а возвышает человека, создает морально-психологический климат дружбы, взаимопонимания, побуждает совесть. Этот путь глубоко гуманистичен: направлен не против людей, а против сил зла.

Большинство психологов отмечают, что наиболее приемлемым является именно демократический стиль руководства. Внедряя демократию в повседневную жизнь трудовых коллективов надо помнить, что она не только дает права, но и накладывает серьезные обязанности – юридические и моральные. И поэтому демократии нужно учиться: учиться подчиняться воле большинства, уважению чужой точки зрения, культуре полемики, наконец, принятию ответственных, взвешенных, диктуемых интересами дела решений.

При таком управлении руководитель оказывается в состоянии выполнять свои функции: управлять в пределах зоны своей ответственности и обращать свой взгляд вперед для того, чтобы разглядеть свои горизонты и цели.

Однако, следует отметить, что какие бы советы руководитель не получал от окружающих его людей, какие бы рациональные зерна не содержались в мнениях подчиненных, как бы хороши не были консультанты, к услугам которых может прибегнуть руководитель, он должен иметь свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, проявлять независимость в принятии решения.

В зависимости от того, склонен руководитель к подражанию или самостоятельности, психологи называют его мнение комфортным или некомфортным. Оптимальное соотношение этих двух свойств психики приобретает все большее значение, т.к. они оба в равной степени важны и необходимы.

Задача руководителя – добиться соблюдения дисциплины и требований технологий и в тоже время – дать свободу творческим потенциям работника. В обстановке подавляющего конформизма исчезает возможность творческих дерзаний, внедрения нового, прогрессивного. Руководство людьми всегда должно быть твердым с тем, чтобы

общепринятые социальные нормы точно выполнялись. Иначе общность людей (большая или малая) эффективно функционировать не может.

Управление предъявляет особые требования к мыслительной деятельности человека. Неопределенность ситуации, ее подвижность, большой массив исходных данных, жесткие временные рамки – вот та атмосфера, в которой постоянно находится руководитель. При этом он испытывает жесткий прессинг ответственности со стороны коллектива за принимаемые решения.

Единоначалие – один из важнейших принципов управления. Кратко выражая его суть, можно сказать, что оно предполагает и персональную ответственность руководителя за определенный участок работы, возглавляемый коллектив и полноту самостоятельности его в пределах служебной компетентности. Одним из конкретных примеров проявления единоначалия на производстве является право руководителя на индивидуальный подход к подчиненным. Например, право особо поощрить, представить какие-то льготы, в порядке исключения удовлетворить какую-то просьбу работника. Но все это не должно делаться скрыто. Во всех подобных случаях гласность действий руководителя – необходимая форма выражения принципа единоначалия.

Исследования последних десятилетий подтверждают, что не существует «наилучшего» стиля управления. Любой из основных стилей может быть в зависимости от ситуации эффективным или неэффективным. Всегда, когда речь идет о выполнении задания, за которым стоит весь коллектив, достигается реально высокая степень демократии. В рутинных, повседневных вопросах, демократия практически ничего не дает. Большинство сотрудников в этих случаях отдают предпочтение тому управляющему, кто «знает, куда идет», и быстро, без лишней суеты дает четкие указания. Управление ситуацией – вот единственно правильный путь.

На стиле руководства отражается вся личность, ее установки и отношения и в особенности характер. А так же требования времени, школа, которую проходит в своем становлении каждый руководитель. Вот почему могут быть два руководителя с приблизительно одинаковыми характерами, но проявлять различные стили работы и, наоборот, при идентичности стилей иметь различные характеры. Как видим, вопрос в соотношении психологического типа личности с типическим стилем руководства очень сложен.

Авторитарность руководства, как показывают исследования психологов, нередко связана с особенностями воли и темперамента. Авторитарные руководители – это в большинстве случаев властные люди, обладающие большим упорством и настойчивостью. Вместе с тем, они самолюбивы и с повышенным чувством престижа. Среди авторитарных встречаются безудержные холерики, люди неуравновешенные, вспыльчивые, склонные к увлечению и субъективизму в оценках. Наблюдения показывают, что такие люди, особенно в период возбуждения, не терпят возражений, замечаний и склонны к появлению резкости в обращении, что обостряет проблемы коллектива, порождает недовольства, толки.

Темперамент только при некоторых условиях определяет тенденции к определенному поведению, но может считаться исключительно определяющим стиль жизни и руководства. Очевидно, что тяготеют к авторитарному стилю руководства люди с болезненным тщеславием и эгоистическим складом личности. Нет однозначной корреляции между авторитарностью и каким-то одним психическим свойством личности. Может быть различная комбинация свойств, определяющая этот стиль деятельности. Вот почему в каждом конкретном случае требуется выяснить источника авторитарности.

Что касается демократического руководства, то его психология ясна. Демократические руководители отличаются большой гибкостью мышления, а отсюда и находчивостью. Что касается темперамента, то среди представителей этого типа встречаем чаще всего сангвиников, людей уравновешенных, живых, легко устанавливающих контакты с людьми, оптимистически настроенных.

Что касается не вмешивающихся руководителей, то можно считать одной из причин такого отношения к делу поглощение своими делами и забвение коллективных обязанностей, недостаточность сознания своего долга перед коллективом.

В реальной жизни отсутствуют «чистые» типы автократических или демократических руководителей. На практике все руководители вынуждены быть и демократами, и автократами в зависимости от собственных личных качеств людей, с которыми приходится работать. Можно, по-видимому, говорить только о тенденции в работе каждого конкретного руководителя или к демократическому или к авторитарному стилю отношений с подчиненными.

1.5. Лекция № 5 (2 часа).

Тема: «Руководство и лидерство в малой группе»

1.5.1. Вопросы лекции:

1. Психологический портрет «слабого» руководителя. Психологический портрет «трудного» руководителя.
2. Помехи и субъективные преграды на пути личностного роста руководителя.

1.5.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Психологический портрет «слабого» руководителя. Психологический портрет «трудного» руководителя

Управление фирмой, организацией, учреждением, его подразделением, группой сотрудников - это, прежде всего, работа с людьми, с каждым человеком в отдельности. Поэтому для достижения успеха нужно научиться делать так, чтобы все, с кем вам приходится работать, во-первых, прониклись к вам расположением, во-вторых, были убеждены в вашей правоте, в-третьих, прилагали максимальные усилия для успеха общего дела.

Качества руководителя можно условно разделить на две группы. Первая группа - его деловые, профессиональные качества, используемые им методы и приёмы управленческой деятельности.

Вторая группа - интеллектуальные и личностные качества: знания, способности, интеллект, эмоционально-волевая сфера, характер. Эта группа качеств обладает двумя особенностями. Во-первых, она является фундаментом, на котором строится профессиональная, управленческая компетентность руководителя. Во-вторых, она гораздо труднее, чем первая, поддаётся коррекции: изменить стиль мышления или характер несравненно сложнее, чем усвоить методику принятия решений или технологию управления.

Одно из основных психологических качеств руководителя - его мышление. В процессе практической деятельности руководитель должен уметь мыслить:

- проблемно и перспективно, заранее определяя возможные трудности и способы их преодоления;
- системно, охватывая все стороны дела и влияющие факторы;

- практически и обоснованно, отличая действительные факторы от субъективных мнений, реальное от желаемого или кажущегося;
- консервативно, нешаблонно, сочетая преимущества накопленного опыта с оригинальными, новаторскими методами руководства;
- оперативно, то есть быстро реагируя на изменения обстановки, самостоятельно принимая наиболее рациональные решения в условиях дефицита времени;
- последовательно и целеустремленно, добиваясь поставленной цели, отделяя главное от второстепенного, не утопая в текучке;
- самокритично, проявляя способность трезво оценивать свои действия, максимально использовать положительный опыт других, совершенствовать профессиональные знания и навыки.

Любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на общение. Поэтому важным профессиональным качеством для него является умение осуществлять деловое общение с людьми вне зависимости от собственных эмоциональных оценок, он должен контролировать своё поведение так, чтобы негативное отношение к кому-либо не влияло отрицательно на характер деловых отношений с ним, а положительное отношение к сотруднику становилось тому известным и срабатывало как дополнительный стимул повышения активности.

Вопрос № 2. Помехи и субъективные преграды на пути личностного роста руководителя.

1 . Все должны меня любить и одобрять то, что я делаю. Может быть конкретизирована в виде следующих вариантов:

- а) все должны уважать меня, потому что я менеджер (начальник, директор, босс);
- б) если я делаю что-то, значит, я должен быть уверен, что все это одобряют (если нет, значит, я делаю что-то не то или не так).

Эта установка сознания абсолютно неразумна; невозможно удовлетворять вкусам одновременно всех людей. Кроме того, если человек целиком ориентирован на одобрение других людей, он вольно или невольно попадает в зависимость от них. Лучше оставаться верным самому себе, стремясь к творчеству, продуктивной деятельности, раскрытию своих способностей. Если человек таков, то любовь или нелюбовь со стороны окружающих вряд ли будет его заботить. Но если, в силу индивидуальных особенностей, вы зависите от мнения окружающих, то лучшим выходом для вас будет поиск людей, с которыми вас объединяли бы общие взгляды, убеждения, идеи.

2. Человек должен быть прекрасным (идеальным), безупречным во всех отношениях и добиваться успеха в любой области.

Быть совершенным, безупречным во всем сразу невозможно. Если это становится целью, то человек обречен на постоянные терзания по поводу своих неудач, настоящих, прошлых и будущих. Он загоняет себя в психологический тупик, и даже тогда, когда ему удается добиться успеха и окружающие признают его талантливым, он начинает бояться утратить положение лидера. Конечно, стремление к совершенству необходимо, но история показывает, что многие люди, попавшие в плен завышенных требований к себе, не добились того, чего хотели.

3. Существуют ошибочные поступки, и каждый, кто их совершил, должен быть наказан. Гораздо полезнее исходить из презумпции невиновности, из права на ошибку. Помните, что ничто так не вдохновляет подчиненных, как способность шефа взять ответственность за их ошибку на себя.

4. Ужасно, когда у меня получается не так, как хочется. Такого рода выводы можно охарактеризовать как инфантилизм. Это иллюзия, что мир и все, что в нем происходит, должен быть таким, каким он нам нравится. Взрослый человек принимает как

должное то, что окружающее никогда точно не соответствует его желаниям. Важно помнить, что в нашем мире больше сдавшихся, чем побежденных. Не сдавайтесь, и победить вас будет невозможно.

5. *Человек расстраивается из-за внешних событий и обстоятельств, на которые не может повлиять.* В действительности же в абсолютном большинстве случаев люди расстраиваются не из-за обстоятельств, а из-за того, как они интерпретируют их для себя. Нет никакого смысла переживать из-за какого-то события, которое уже произошло. Переживания не только не исправят дело, но и заблокируют выход из создавшегося положения.

6. *Возможная неприятность порождает беспокойство. Пока опасность не пройдет, надо все время ее ожидать и готовиться к ней.* Беспокойство и волнение не только не предотвратят неприятность, но могут и способствовать ей, сделать ее из возможной реальной. Более того, когда ожидаемая неприятность все-таки происходит, человек уже неспособен с ней справиться, ведь все его внутренние силы ушли на переживание во время ее ожидания. Может случиться так, что ожидаемая неприятность вообще не произойдет или произойдет, но не с такими последствиями, которые ожидалось. А это означает, что силы и нервы потрачены зря.

7. *Избегать трудностей и ответственности легче (удобнее), чем брать их на себя и справляться с ними.* Желание и стремление уходить от ответственности за решение вопросов, перекладывать решение на других или в крайнем случае откладывать время — лучший способ превращения управленца в обыкновенного чиновника. Лучше всего не прятаться от проблем, а предельно энергично взяться за решение возникших вопросов. Менеджер-профессионал никогда не откажется от возможности проявить свои способности. Решение проблемы укрепляет его уверенность в своих силах, уважение к себе.

8. *В жизни всегда нужен кто-то, кто сильнее, могущественнее, на кого можно положиться.*

Покровитель, каким бы сильным и могущественным он ни был, не возьмет на себя решение ваших проблем, не примет ответственность за ваши управленческие ошибки, ведь тогда ему придется работать за вас. Конечно, покровительство имеет свои плюсы. Но есть и минусы. Главный из них — зависимость.

9. *Поведение человека в настоящем определяется тем, что влияло на него в прошлом. Влияние прошлого невозможно преодолеть.* Человек — существо, способное изменить себя, свои взгляды, мировоззрение, жизнь и изменить радикально. Для руководителя важно уметь преодолевать в себе негативное влияние некоторых обстоятельств прошлого, ему нужно строить себя. Начать такое строительство можно в любой период жизни.

10. *То, что делают другие, для нас очень важно. Поэтому необходимо приложить все усилия, чтобы они изменились в нужном направлении.* В отношениях с людьми важно понимать, что у каждого бывают недостатки, с которыми руководителю приходится мириться.

Что же касается помощи (и в жизни, и в работе), то следует исходить из правила, что если кто-либо просит помощь, ее надо оказать. Но мы не вправе навязывать услуги людям, которые в них не нуждаются.

11. *Каждая проблема имеет единственно правильное решение. Его необходимо найти — в этом главная задача.* На самом деле абсолютное большинство проблем имеет много решений (больше двух), так что редко существует одно абсолютно правильное решение. Каждому из возможных решений присущи как достоинства, так и недостатки. Одно имеет стратегические достоинства и тактические недостатки, другое — наоборот. Нам остается только выбрать наиболее приемлемый вариант и действовать.

Блокирующие установки сознания мешают правильно оценивать ситуации, а значит, эффективно управлять. Работа по преодолению стереотипов сознания — дело не одного дня.

Л. П. Гримаком и Р. Л. Кричевским сформулировали *принципы мудрого отношения к профессии*.

1. Уметь отличать главное от второстепенного (реализуется в отношении к делу и во взаимодействии с людьми).

2. Знать меру воздействия на события (будь реалистичным в оценке собственных возможностей).

3. Умение подходить к проблеме с разных сторон (односторонность в оценках и позициях вредна).

4. Готовность к неожиданным событиям (настраивая себя на возможные и тем более на непредвиденные повороты событий, мы тем самым проявляем гибкость и реалистичность в подходе к действительности, избавляемся от однозначных, односторонних суждений, от иллюзий).

5. Умение извлекать положительный опыт из происходящего **Самоактуализация** — это именно то, что составляет ядро, основу любого действия менеджера-профессионала. *Это полное использование способностей личности, ее таланта и творческого потенциала.* Самоактуализирующиеся личности развиваются до уровня, адекватного их возможностям. Предела развитию нет. Самоактуализация — это не результат, а процесс.

1.6. Лекция № 6 (Л-6, интерактивная форма) **Тема: Психологические основы управления персоналом**

1.6.1. Вопросы лекции:

1. Психологические основы управления персоналом.
2. Основные направления кадровой политики в организации. Проблема привлечения персонала.

1.6.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Психологические основы управления персоналом

Кадровая политика организации –генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка с учетом стратегии развития организации.

Направления кадровой политики:

1) Управление персоналом организации. Принципы: принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.

2) Подбор и расстановка персонала. Принципы:

- принцип соответствия, предполагает необходимость соответствия объема знаний полномочиям, ответственности, возможностям человека;
- принцип профессиональной компетенции определяет необходимость наличия уровня знаний соответствующего требованиям должности;
- принцип практических достижений определяет наличие определенного уровня опыта;
- принцип индивидуальности предполагает наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для выполнения работы.

3) Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности. Принципы:

- принцип конкурентности – отбор кандидатов на конкурсной основе; - принцип ротаций определяет необходимость планомерной смены должности по вертикали и по горизонтали; - принцип индивидуальной подготовки определяет необходимость подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;

4) Оценка и аттестация персонала. Принципы:

- отбор показателей оценки определяет необходимость составления системы показателей, включающих в себя: цель оценок, критерии и частоту оценок;
- принцип оценки выполнения заданий определяет необходимость оценки результатов деятельности по выбранным критериям.

5) Развитие персонала. Принципы:

- принцип повышения квалификации определяет необходимость периодического обучения персонала в соответствии с индивидуальной стратегией развития сотрудников;
- принцип самовыражения определяет наличие самостоятельности;
- принцип саморазвития определяет необходимость развития при наличии способностей.

6) Мотивация и стимулирование персонала. Принципы:

- соответствие оплаты труда объема и сложности выполняемой работой;
- принцип соразмерного сочетания стимулов и санкций определяет необходимость наличия обязанностей и показателей;
- принцип мотивации определяет необходимость установления побудителей факторов, влияющих на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач.

Существует несколько оснований для выделения типов кадровой политики:

1. Уровень осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активное: рациональная и авантюристическая.

2. Принципиальная ориентация на собственной или внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде:

- открытая;
- закрытая.

Направления кадровой политики должны соотноситься с основными кадровыми процессами в организации, которые отражают этапы продвижения работника в организации:

1) процесс привлечения и найма персонала (рекрутирование);

2) организационное обеспечение функционирования персонала (рациональная расстановка персонала, исходя из уровня квалификации на основе эффективного использования возможностей каждого ребенка);

3) формирование резерва корпуса руководителей;

4) внутриорганизационное движение кадров;

5) завершение карьеры, т.е. обеспечение оптимальных условий выхода человека из организации.

Привлечение персонала – все мероприятия организации, направленные на поиск персонала, создание привлекательного образа организации, разработку технологий и каналов поиска, анализ рынка труда; анализ кадровой политики конкурентов при необходимости.

Отбор персонала – мероприятия и действия, направленные на выявление из числа кандидатов тех, кто в наибольшей степени соответствует заявленной вакансии.

Методы набора кадров могут быть активными и пассивными.

К активным методам прибегают тогда, когда спрос на высококвалифицированных работников превышает предложение на рынке труда. Это вербовка кадров, т.е. наладив контакт с теми, кто представляет интерес для организации; центры занятости; специализированные кадровые агентства по подбору персонала; обращение в институты и другие учебные заведения; объявления в С.М.И.; подбор с помощью сотрудников; проведение презентаций; участие в ярмарках вакансий, праздников, фестивалей по подбору кадров; использование С.М.И. (заказ статьи об организации и преимуществах работы в ней); поиск внутри организации – это направление удовлетворяет потребности работников в кадровом росте, способствует сохранению стабильного состава организации, быстрому заполнению вакансий, нет необходимости для дополнительных затрат для адаптации персонала в организации. Предпочтения внешних работников: появление новых идей в организации, более широкие возможности выбора кандидатов; а к недостаткам относятся: риск неизвестности нового человека, его личных и профессиональных качеств, необходим дополнительный период адаптации.

Пассивные методы: самопроявляющиеся кандидаты (организация, получает письма, запросы о возможных вакансиях, включают их в базу данных).

На период адаптации в организации устанавливают испытательный срок.

2. Формирование требований к кандидату. Проблема адаптации персонала в организации.

Отбор персонала – процесс изучения психических психофизиологических качеств работника с целью установления его пригодности к выполнению обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, личностных качеств, способностей, характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Любое обращение кандидата в организацию начинается с резюме. Схема составления резюме:

1. Фамилия, имя, отчество.

2. Домашний адрес с указанием индекса.

3. Домашний и сотовый телефон.

4. Место работы.

5. Рабочий телефон.

6. Семейное положение.

7. Указание адреса электронной почты.

8. Спецификация работы – желаемая должность.

9. Трудовой стаж (общий и по специальности). В обратном хронологическом порядке обозначить место работы с указанием занимаемой должности.

10. Рекомендации.

11. Сведения об образовании. Перечислите в обратном хронологическом порядке все учебные заведения, курсы, которые могут иметь отношение к должности, на которую вы претендуете.

12. Специальные навыки и умения (дополнительные сведения о себе): владение ПК, иностранными языками

К резюме необходимо приложить рекомендации, автобиографию, характеристику из учебного заведения.

Следующий шаг – заполнение анкеты, которая будет предложена в организации. Цель анкеты – сократить время на собеседовании, так как анкета предполагает получение максимум информации о кандидате заочно.

После собеседования при необходимости проводятся тестирование (специально – профессиональное и психологическое), тренинги, деловые игры, применение детектора лжи, графологическая экспертиза, медицинский осмотр.

При отборе кадров необходимо руководствоваться следующими принципами: - ориентация на сильные, а не слабые стороны человека;

- поиск не идеальных кандидатов, а тех, кто наиболее подходит на данную должность;

- отказ в приеме новым работникам независимо от их квалификации, если нет в них потребности;

- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента основным требованиям, предъявляемых содержанием работы (образование, опыт работы, квалификация, пол, возраст, здоровье, психологическое состояние, психологическое состояние, потенциальные возможности кандидата);

По степени пригодности всех кандидатов делят на три группы: не пригодные; относительно пригодные; пригодные. Первую категорию отсеивают сразу, вторая категория обладает качествами улучшения, которые можно развивать, совершенствовать; третья категория имеет ключевые качества, развитые до необходимого уровня.

Специалист по кадрам обращает внимание на «пустоты» между различными периодами образовательными и занятостью, так как они могут быть связаны со сведениями, которые кандидат хочет скрыть. К таким кандидатам относятся критически, а также к тем кандидатам, чьи автобиографии и презентации выглядят слишком хорошо.

Необходимо, чтобы все позиции, указанные в резюме должны быть подтверждены сертификатами, свидетельствами, дипломами.

Ассесмент центр – центр комплексной оценки, сюда направляют кандидатов.

При отборе кандидата анализируют не только все «за» и «против», но стараются уточнить его «зону риска», «зону развития», т.е. те ситуации, в которых следует от него ждать наибольших и наименьших результатов.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизических, организационно-демонстративных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условий труда и отдыха.

Производственная адаптация – социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в которой личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга.

Нормальный срок адаптации от 1 года до 3 лет. Стадии профессиональной адаптации:

1) стадия «ученичества», ее длительность зависит от опыта работы новичка, от характера работы, от личных характеристик работника (введение в должность);

2) социально-психологическая адаптация ученика в коллективе, которая предполагает налаживание межличностных и деловых отношений со служащими, освоение ценностей и групповых норм поведения.

Методы адаптации:

- 1) экономические: предоставление льгот;
- 2) организационные;
- 3) социально-психологические: вовлечение новичка в досуговые мероприятия и т.д. Направления социально-психологической адаптации:
 - 1) первичная адаптация – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
 - 2) вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

Психофизиологическая адаптация – приспособление сотрудника к условиям труда и отдыха.

3. Методы оценки и аттестации персонала.

Аттестация – оценка эффективности сотрудником своей деятельности, оценка индивидуальных особенностей деятельности сотрудника с целью накопления информации необходимой для принятия управленческих решений.

Проведение аттестации должно решить следующие задачи:

- 1) оказание положительного влияния на мотивацию сотрудников, побуждение их к эффективной работе;
- 2) планирование обучения и развития сотрудников (повышение квалификации) или психологической коррекции;
- 3) планирование карьеры;
- 4) принятие решений о вознаграждениях (повышение заработной платы, повышение в должности или увольнении).

Принципы проведения аттестационных мероприятий:

- 1) максимальная объективность оценки различных аспектов деятельности специалиста;
- 2) конфиденциальность результатов оценки;
- 3) активность участия в процессе аттестации самого сотрудника.

Методы аттестации:

- 1) Наблюдение за поведением сотрудников для определения соответствия их поведения стандартам, принятыми в организации.
- 2) Метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступают руководители (оценка сверху), коллеги (оценка сбоку), подчиненные (оценка снизу) – метод «360» - аттестация.
- 3) Анализ результатов деятельности (наличие авторских программ, публикаций и т.д.).
- 4) Профессиональное тестирование, проводится на основе профессиональных тестов, которые разрабатываются в каждом виде деятельности.
- 5) Психологическое тестирование.

Все чаще при аттестации персонала прибегают к услугам ассесмент – центров, которые должны дать комплексную оценку персонала на основе создания и проведения упражнений, деловых игр, моделирующих ключевые моменты оцениваемого человека, а также на основе применения профессиональных и психологических тестов. Для оценки интеллектуальных возможностей используются тесты Амтхауэра, прогрессивные матрицы Ровена, интеллектуальный тест Кеттелла; для характеристики мотивационной сферы – тесты Хиккхауэна, тесты Мехробяна, тесты Рокича «ценностных ориентаций»; для оценки личностных особенностей – тест Кеттелла 16PF, тест Лири; тест Томаса – определение поведения в конфликте; тест Шмишека – на определение типов акцентуированных характеров.

Также используются организационные управленческие игры для оценки управленческих кадров, с целью моделирования управленческой ситуации, определения управленческих навыков и способностей к управленческим решениям.

К услугам ассесмент центров прибегают в следующих случаях:

- для анализа ресурсов организации;
- для анализа деятельности организации;
- для анализа особенностей корпоративной культуры;
- для анализа профессионально-важных качеств сотрудника необходимых для той или иной должности.

Результаты оценки ассесмент центров могут быть представлены:

- в виде ранжированных списков сотрудников;
- в виде развернутых характеристик с рекомендациями по использованию и развитию потенциала участников;
- в виде оценки степени готовности организации к изменениям, построения прогноза развития организации;
- в виде рекомендаций по конкретным кадровым программам по набору, развитию организации;
- в виде планирования индивидуальной карьеры, стимулирования труда и т.д.

Вопрос № 2. Основные направления кадровой политики в организации. Проблема привлечения персонала

Кадровая политика реализуется через кадровую работу, которая базируется на системе правил, традиций, процедур. В наиболее полном виде кадровая работа организации включает ряд стандартных направлений:

- 1) разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов, целей;
- 2) планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- 3) привлечение, отбор и оценка персонала;
- 4) расстановка и адаптация персонала;
- 5) повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- 6) стимулирование и управление карьерой персонала;
- 7) удержание и высвобождение персонала;
- 8) управление затратами на персонал.

Каждое предприятие определяет конкретный набор и содержание данных направлений самостоятельно. Рассмотрим подробнее действия, проводимые в рамках каждого направления.

1. При формировании стратегии управления персоналом на предприятии рекомендуется учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает:

- определение целей управления персоналом, то есть при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);
- формирование идеологии и принципов кадровой работы, то есть идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия. Этот документ должен представлять собой набор

этических, не подлежащих нарушению, норм в работе с кадрами предприятия. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология кадровой работы предприятия может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

2. Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек, то есть при планировании определяется: когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной организации.

При планировании потребности предприятия в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- определить факторы, влияющие на потребность в персонале. За основу рекомендуется брать такие внутренние и внешние факторы, как состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период; государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т.п.); конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика; стратегические задачи и бизнес-планы компании; финансовое состояние организации, уровень оплаты труда; корпоративная культура, лояльность сотрудников; движение персонала (увольнение, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т.п.);

- провести анализ наличия необходимого предприятию персонала. При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

- определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально – квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);

- определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

3. Для привлечения, отбора и оценки необходимых предприятию кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:

- оптимизировать соотношение внутреннего и внешнего источников привлечения персонала;

- разработать критерии отбора персонала;
- распределить новых работников по рабочим местам.

Привлечение персонала осуществляется методами вербовки и отбора. В первом случае осуществляется распространение информации о необходимых предприятию кадрах, во втором – выбор кандидатов, в наибольшей степени соответствующих потребностям предприятия. В основе отбора персонала лежит сравнение профиля требований вакансии и свойств кандидата, характеризующих его пригодность к занятию вакантной должности.

4. Расстановка персонала – процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: 1) производительность (назначение наиболее квалифицированного человека для данной работы),

2) развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и 3) индивидуальное удовлетворение самих работников.

Для организации работ по расстановке персонала рекомендуется:

- определить содержание работ на каждом рабочем месте;
- стремиться к созданию более благоприятных условий труда;
- определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;
- проводить оперативный контроль за работой персонала;
- осуществлять краткосрочное планирование профессионально - квалификационного развития персонала.

5. В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять:

- планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;
- выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения предприятия, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от производства и т.д.);
- работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;
- планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;
- определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

6. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии рекомендуется реализовать следующие меры:

- планирование затрат на персонал; · разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии;
- определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.

7. Проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т. д.

Необходимо отслеживать уровень текучести персонала. Следует помнить, однако, что этот показатель имеет значительные недостатки: 1) текучесть отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять. Поэтому она не может использоваться для ранней диагностики проблемы; 2) уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, который должен быть выражен в денежной форме. Желательно также разработать систему индикаторов состояния персонала в организации, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, чем люди начнут покидать фирму.

Высвобождение персонала – это 1) уменьшение численности работников путем их сокращения (абсолютное высвобождение), 2) снижение количества труда за счет перераспределения работ, сокращения объема сверхурочных работ и/или перемещения работников (внутреннее, или частичное высвобождение). В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- анализ причин высвобождения персонала;
- выбор вариантов высвобождения персонала;
- обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия.

8. Управление затратами на персонал должно базироваться на анализе издержек на персонал. При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия *первоначальных* и *восстановительных издержек*.

Первоначальные издержки на персонал включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Следует помнить, что на успешного кандидата

перекладываются затраты, связанные и с неудачными кандидатурами. Так, если из десяти прошедших собеседование кандидатов приняты только двое, то издержки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу. К издержкам обучения относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительность самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные издержки (издержки замещения) – это затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения и издержки, связанные с уходом работающего. Издержки ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

Кроме анализа издержек, следует использовать методики измерения индивидуальной стоимости работника. Стоимость человека для организации определяется объемом работ или услуг, который, как ожидается, работник выполнит, работая в данной организации.

Управление затратами на персонал предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников, то есть рационализацию их численности.

При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития предприятия, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

В случае, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

а) провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда;

б) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы на предприятии при осуществлении выбранной стратегии его развития.

Целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

- сохранять трудовые отношения и получать основные доходы на предприятии;
- найти новое место работы по своей прежней специальности;
- пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или на другом предприятии;
- уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);

в) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии; несоответствие между профессионально – квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.);

г) определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы на предприятии.

В случае, если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии развития, следует повысить

привлекательность рабочих мест (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т.д.).

Следует помнить, что кадровая политика теснейшим образом связана с общей стратегией организации. В свою очередь, стратегия организации изменяется в зависимости от этапа жизненного цикла, который преодолевает фирма. Выделяют 4 таких этапа: 1) рождение; 2) рост; 3) зрелость; 4) упадок[22]. Им соответствуют стратегии: предпринимательская, динамического роста, прибыльности, ликвидационная.

1. *Предпринимательская стратегия* нацелена на поиск: товара, который сможет найти свой рынок, источников инвестиций, способов привлечения средств, нового персонала. Главная задача фирмы – закрепиться на рынке. Наиболее востребованные направления и мероприятия кадровой политики:

- разработка общих принципов кадровой политики. Определяются цели кадровой политики, создается план кадровых мероприятий. Формируется кадровая служба (организационная структура, набор состава сотрудников). Организуется кадровое делопроизводство;

- планирование потребности в персонале. Разрабатывается организационно-штатная структура, штатное расписание, должностные инструкции, система стимулирования труда. Формируются критерии отбора кандидатов на замещение должностей;

- привлечение, отбор и оценка персонала. Выбираются наименее затратные источники привлечения персонала.

2. *Стратегия динамического роста* реализуется в условиях, когда организация растет, появляются все новые и новые клиенты, и поэтому стратегия ориентирована на расширение и создание имиджа фирмы.

Самые важные направления кадровой политики:

- привлечение, отбор и оценка персонала. Ведется активная работа по привлечению профессионалов. Используются возможности кадровых агентств;

- адаптация персонала. Все принятые работники должны быстро и с минимальными затратами воспринять корпоративную культуру. Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации;

- стимулирование персонала и система продвижения по службе. Активно ведется разработка и переработка положения о премировании в зависимости от вклада и выслуги лет. Проводятся внутрифирменные программы обучения.

3. *Стратегия прибыльности* нацелена на получение максимально возможной отдачи от уже занятой предприятием ниши рынка. Главные для данного этапа направления кадровой политики:

- повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для выявления резервов использования кадров регулярно проводятся оценочные процедуры – аттестация персонала и рабочих мест. Продолжается обучение персонала как собственными силами, так и с привлечением внешних источников информации;

- стимулирование персонала и система продвижения по службе. Ведется разработка карьерных планов конкретных работников, формирование кадрового резерва фирмы. Увеличивается объем стимулирующих выплат;

- управление затратами на персонал. Пересматриваются и улучшаются системы распределения работы. Затраты на персонал перераспределяются, минимизируются расходы на привлечение персонала и повышаются – на поощрение уже имеющихся работников. Цель – при стабильном объеме расходов на кадры достичь максимально возможной заинтересованности персонала в работе и производительности труда.

4. *Ликвидационная стратегия* реализуется на стадии спада в организации – уходят клиенты, уменьшаются объемы производства, сокращаются до минимума все затраты фирмы. Таким образом, стратегия ориентирована на экономию и резкие изменения, способные снова укрепить организацию. Основные направления и мероприятия кадровой политики:

- управление затратами на персонал. Производится сокращение издержек, в первую очередь за счет дополнительных выплат социального характера. Создаются нормативные документы по кадровому аспекту ликвидации предприятия;

- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава. Проводится оптимизация численности работников. Каждый сотрудник рассматривается с точки зрения его необходимости для организации. Для ценных сотрудников создается индивидуальная стратегия мотивации;

- высвобождение работников организации. Установление контактов с фирмами по трудоустройству. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройства. Использование схем частичной занятости;

- адаптация персонала к новым условиям. Проводится работа по разрешению конфликтов, особенно обостряющихся в этот период, оказывается психологическая помощь сотрудникам.

Таким образом, основной сложностью как при формировании, так и при реализации кадровой политики является учет специфики организации. Должны учитываться: сфера деятельности организации– соответствие состоянию внешней среды, цели, этап развития организации и соответственно стратегия развития (выживания) организации. Система процедур и методов кадровой работы должна соответствовать возможностям организации, принципы кадровой политики должны быть принимаемы коллективом – быть совместимы с организационной культурой, то есть не противоречить традициям, сложившимся в организации.

1.7. Лекция № 7 (2 часа).

Тема: «Психологические основы управления персоналом»

1.7.1. Вопросы лекции:

1. Формирование требований к кандидату. Проблема адаптации персонала в организации 2. Методы оценки и аттестации персонала

1.7.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Формирование требований к кандидату. Проблема адаптации персонала в организации

1. Определение кандидата.

На данной стадии осуществляется разработка должностных инструкций и перечня требований к кандидату на должность. Требования к кандидату должны быть четко сформулированы. Необходимо обозначить требуемый уровень квалификации, профессиональный опыт (отсутствие или наличие), компетенции. Обязательным требованием является также формулирование условий занятости (заработная плата, соц. пакет, продолжительность рабочего дня, отпуска, наличие (отсутствие) командировок).

2.Привлечение кандидатов.

Данная стадия предполагает обзор и оценку внутренних и внешних источников привлечения кандидатур.

Под источниками привлечения персонала понимаются сферы, организации, где можно найти кандидатов, претендующих на вакантные должности в организации.

Источники привлечения персонала подразделяются на внутренние и внешние. Под внутренними источниками подразумеваются сотрудники данной организации.

Привлечение персонала из внутреннего источника может осуществляться различными способами:

1. Внутренний конкурс

Данный способ характерен для малочисленных социальных служб, в которых не стремятся к расширению штата сотрудников. В таких службах зачастую происходит перераспределение персонала внутри компании, что позволяет решить спектр внутренних кадровых проблем.

2. Совмещение профессий

Применение данного способа возможно в случае временного «выпадения» одного из сотрудников учреждения из общей структуры деятельности. В этом случае кто-то из коллег берет на себя полномочия и

обязанности отсутствующего, выполняя одновременно и свои собственные задачи.

В нашей стране в социальных службах это типичная ситуация, когда в одном лице представлен директор, бухгалтер и практикующий специалист.

3. Ротация.

Под ротацией понимается назначение сотрудника учреждения, при котором либо название должности остается прежним, но меняется место работы, либо меняется должность, но социальный статус остается прежним.

Ротация осуществляется путем перемещения либо путем перестановки. Перемещение предполагает сохранение обязанностей с обязательной сменой места работы. Перестановка подразумевает изменение функций специалиста, при неизменности должности.

Использование внутренних источников привлечения персонала имеет как преимущества, так и недостатки.

Положительные стороны использования внутренних источников привлечения персонала:

- у кандидатов имеется опыт работы в данной организации, в связи с этим процесс адаптации сотрудника к новому месту работы и должности будет протекать в более легкой форме, поскольку претендент на должность владеет соответствующей информацией о специфике организации, ее микроклимате, требованиях и т.д.

- уменьшение текучести кадров
- мотивация труда сотрудников
- уменьшение временных и финансовых затрат организации на подбор кадров
- возможность планирования передвижек в организации.

Недостатки применения внутренних источников привлечения персонала:

- ограниченное количество кандидатур на должность
- велика вероятность того, что уровень квалификации «своего сотрудника» может оказаться ниже, чем у «внешних лиц»
- обострение внутренней конкуренции, как следствие - возникновение напряженности в коллективе - возможность продвижения нужных людей, вследствие чего возникает застой и стагнация учреждения - необходимость дополнительных затрат на обучение сотрудников - сохранение общей потребности социальной службы в рабочей силе.

Внешние источники привлечения персонала предполагают поиск кандидатуры на ту или иную должность за пределами данной социальной службы.

Привлечение персонала из внешних источников может осуществляться различными методами.

1. Поиск через СМИ.

Предполагает размещение объявлений на телевидении, радио, в печатных СМИ об имеющейся в организации (службе) вакансии.

Объявления рассчитаны на широкую аудиторию (особенно это касается телевидения). Вместе с тем размещение объявлений в СМИ предполагает высокие финансовые затраты.

2. Поиск персонала через посредников (государственные службы занятости или частные кадровые агентства).

В России чаще всего для этой цели используются государственные службы занятости. Тогда как на Западе прибегают к услугам кадровых агентств, которые в отличие от службы занятости несут ответственность и дают определенную гарантию на того кандидата, которого они предлагают учреждению. Если данный кандидат увольняется в определенные, заранее обозначенные сроки, агентство обязуется предоставить на его место новую кандидатуру.

3. Взаимодействие с лицами, представляющими интерес для организации. Налаживание контактов с потенциальным работником возможен через поиск объявлений в СМИ, в Интернете на специализированных сайтах для ищущих работу. Помимо этого возможно взаимодействие с учебными заведениями, осуществляющими подготовку специалистов подходящего для социальной службы профиля, а также переманивание сотрудников у конкурентов.

4. Формирование позитивного имиджа социальной службы путем организации акций милосердия, праздничных мероприятий, фестивалей и социально - ориентированных мероприятий.

Внешние источники привлечения персонала имеют следующие положительные стороны:

- увеличение возможностей выбора кандидатуры; -новые сотрудники приносят в коллектив новые творческие идеи, помогают организации развиваться; - снижение общей потребности в кадрах;
- уменьшение затрат на обучение, т.к. кандидат, претендующий на должность уже имеет соответствующее образование и (или) опыт работы;
- отсутствие у нового сотрудника контактов внутри организации, что значительно упрощает процедуру карьерного роста;

Недостатки:

- увеличение затрат на поиск сотрудника; -необходимость в более длительной адаптации нового сотрудника в коллектив,
- разработка программ адаптации сотрудника, что предполагает дополнительные издержки;
- возможные риски для организации вследствие неизвестности нового сотрудника; - недостаточное знание новичком организации, ее особенностей функционирования, орг. культуры; -возможность возникновения напряженных отношений между прежними и новыми работниками.

3.отбор кандидатов.

Отбор персонала представляет собой процесс выбора из числа соискателей на должность тех, кто в большей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной вакансии. Отбор персонала производится на основе анализа как профессиональных, так и личностных качеств потенциальных сотрудников социальной службы.

Подытоживая сказанное, можно отметить, что на первой стадии создается некая абстрактная модель будущего кандидата на должность. На второй стадии привлекаются возможные кандидатуры, гипотетически способные соответствовать данной вакансии. На третьей стадии происходит отбор кандидата, максимально соответствующего обозначенной модели.

Отбор кандидатов может проводиться с помощью различных методов: собеседование, тестирование, анализ документов и т.д.

Основная задача на данном этапе - подобрать персонал не только соответствующий имеющейся вакансии, но организации в целом.

Сущность отбора персонала социальной службы заключается в том, чтобы работник, выбираемый на ту или иную должность, был в состоянии достичь ожидаемого от него результата. Проблема отбора персонала заключается в том, что он чаще всего основывается на субъективном мнении человека, осуществляющего прием на ту или иную должность. Для избегания субъективности при оценке персонала выдвигается ряд

требований на этапе отбора персонала:

- объективность (независимость выбора кандидата на должность от каких - либо субъективных факторов (настроения, погоды, симпатий - антипатий и т. д.)
- достоверность (оценка имеющихся реальных возможностей соискателя)
- прогностичность (оценка потенциальных возможностей соискателя)
- комплексность (оценивание совокупности профессиональных качеств кандидата на должность)
- информированность соискателя о доступности критериев оценки (очевидные критерии оценки).

Ступени отбора персонала:

1. этап - ознакомительное собеседование. Может осуществляться как в очной, так и в заочной форме (по телефону). В

процессе данной беседы выясняются первичные сведения о кандидате, складывается первое впечатление о человеке.

2. заполнение анкет, тестов, заявления (только лично кандидатом); 3. интервью (целевое собеседование) (проводится директором учреждения, его

заместителем, специалистом по кадрам, психологом, совместно несколькими специалистами) с целью оценки профессионализма, уровня эрудиции, личностных качеств претендента на должность;

4. медицинский осмотр (проводится при наличии определенных требований к состоянию здоровья);

5. принятие кадрового решения. (Решение принимается либо коллегиально путем голосования (применяется к первым лицам организации),

конкурсной комиссией (применяется к руководителям среднего и высшего звена), либо руководителем (в соотв. с рекомендацией психолога или специалиста по кадрам) (применяется ко всем категориям работников).

Способы отбора персонала:

1. анализ документов (резюме, анкеты, характеристики, рекомендации, автобиографии)

2. собеседование (общее и специальное)

3. тестирование (общее и специальное)

4. экспертиза (оценка результатов сделанной работы)

5. медосмотр (требования к состоянию здоровья обусловлены

сложностью профессиональной деятельности в социальной службе, необходимостью взаимодействия с другими людьми)

6. наблюдение за участием в тренингах и деловых играх. Классическими способами отбора персонала являются: анкетирование,

интервьюирование, анализ документов. Рассмотрим данные способы более подробно.

Анализ документов.

Включает анализ резюме, автобиографий, заявлений, характеристик, рекомендаций и др. документов. Данный метод ориентирован на изучение ретроспективной информации о клиенте. Анализ документов чаще всего предваряет этап целевого собеседования. Поскольку рекомендации, автобиографии, характеристики зачастую носят субъективный характер, руководствоваться при отборе кандидата только этим не рекомендуется.

Анкетирование.

Анкета является источником информации о профессиональных и личностных качествах человека. Анкетирование позволяет избежать субъективности мнения лица, осуществляющего подбор кадров. Вместе с тем не все респонденты достаточно честно отвечают на все вопросы анкеты. Для этого в анкету вводятся вопросы - фильтры, позволяющие оценить степень правдивости ответов респондента. Еще одним плюсом анкетирования является возможность ее анализа через длительный промежуток времени, тогда как после проведения интервью, если оно не зафиксировано, часть информации о респонденте забывается.

Тестирование.

Тест представляет собой метод получения информации о способностях и личностных качествах претендента на должность. Тестирование экономически не затратный метод, поскольку при большом количестве желающих занять определенную должность позволяет уменьшить финансовые издержки при их отборе. Поскольку работа в социальных службах имеет свою специфику, тестирование позволяет отобрать кандидатов, обладающих определенными свойствами личности, способных взаимодействовать с различными группами клиентов. Тестирование предполагает оценку способности выполнять данную работу. Тестирование чаще всего используется как дополнительный метод к собеседованию, анкетированию.

Интервью представляет собой личный разговор интервьюера с кандидатом на должность с заранее определенной целью в соответствии с планом.

Интервью могут проводиться в различных формах.

- индивидуальное интервью. Подразумевает личную беседу между интервьюером и респондентом.

- групповое интервью. Данная форма предполагает совместное собеседование двух и более человек с одним кандидатом. Чаще всего это директор службы и психолог или зам. директора (директор) и сотрудник кадровой службы.

- отборочный совет (его можно рассматривать как разновидность группового интервью, но оно имеет более массовый характер). Чаще всего проводится при выдвижении кандидата на более высокую должность.

Виды интервью:

Структурированное интервью предполагает заранее сформулированные вопросы, которые задаются всем кандидатам на должность. Ответы на вопросы подлежат дальнейшему оцениванию и способствуют определению уровня профессионализма и личностных свойств и качеств кандидата.

Полуструктурированное интервью характеризуется тем, что предопределяются только основные вопросы. В процессе интервью

возможны некоторые отступления от данных вопросов и беседа в достаточно свободной форме. Данный вид интервью позволяет охватить более широкий круг вопросов, составить целостное представление о кандидате.

Неструктурированное интервью позволяет проводить собеседование в свободной форме. Оно предполагает наличие значительного опыта проведения подобных интервью у того, кто его проводит. В процессе неструктурированного интервью может возникнуть проблема ухода от основной темы интервью. Особенно часто это происходит, в случае

обладания кандидата умением вести за собой собеседника. Таким образом, тема профессиональных умений и навыков может остаться нераскрытой.

Положительные стороны интервью:

Позволяет получить общую картину о данном кандидате.

Позволяет задать дополнительные вопросы и прояснить вопросы, которые остались за кадром.

Предоставляет кандидату возможность задать интересующие его вопросы.

Минусы интервью:

Интервью не всегда надежно. По данным исследований Д. Смита (Smart) не все кандидаты отвечают честно на вопросы интервьюера при приеме на работу. В соответствии с этим необходимо применение других методов с тем, чтобы оценка кандидата осуществлялась комплексно.

Субъективность оценки при интервью (групповое интервью менее субъективно).

Проведение интервью зависит во многом от уровня подготовки интервьюера.

Структура интервью:

1. Приветствие и создание обстановки, позволяющей респонденту расслабиться и почувствовать себя комфортно.

2. Основная часть. Должна составлять примерно до 80 % от общей продолжительности интервью. Предполагает получение по заранее запланированному плану сведений о кандидате. Это могут быть заранее четко сформулированные вопросы, возможно только определение общего направления собеседования, а по ходу интервью акценты могут смещаться.

3. Предоставление кандидату интересующей его информации об организации и его непосредственной работе.

4. Завершение интервью и пояснение кандидату его дальнейших действий.

Рекомендация - способ получения информации о человеке.

Цель рекомендации - получение подтверждения о прежнем месте работы кандидата на должность и сбор информации о его личностных и профессиональных качествах. На западе практика рекомендательных писем получила широкое распространение. Во многих странах работодатели обязаны дать рекомендации увольняющемуся сотруднику. В нашей стране рекомендации не приобрели еще пока столь важного значения, поскольку человек, недавно уволившийся из организации, редко будет позитивно оценен бывшим работодателем.

Адаптация персонала - совокупность мероприятий, облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями, освоение норм и правил, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Адаптация персонала - совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание от прежней работы и привыкание к новой.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. На начальном этапе вхождения нового сотрудника в организацию возникает множество проблем. Помочь их разрешить и способствовать включению нового сотрудника в процесс работы помогают программы адаптации персонала. Программы адаптации персонала призваны решать следующие задачи:

- Облегчение вхождения нового сотрудника в коллектив.
- Сокращение текучести кадров социальной службы.
- Повышение удовлетворенности нового сотрудника работой.
- Ускорение получения эффективной работы от нового сотрудника.

Программа адаптации предполагает прохождение соискателем нескольких этапов. **Первый этап**; ознакомление с деятельностью организации.

Предполагает краткое сообщение об организации: история становления и развития организации. Знакомство с перечнем услуг, оказываемых организацией. Изучение групп клиентов, особенностей взаимодействия с клиентами. Целесообразно познакомить

сотрудника со структурой управления социальной службой и кадровой политикой учреждения. Работнику должна быть предоставлена информация об условиях труда и занятости, системе льгот и поощрений, практикующихся в социальной службе. Имеет смысл познакомить с существующими в организации традициями, элементами корпоративной культуры. Предоставить для изучения базовые документы.

Второй ...этап: предоставление информации о рабочем месте и подразделении, в котором предстоит работать новому сотруднику, о занимаемой должности.

Сотрудника необходимо представить коллегам по подразделению. Объяснить специфику работы подразделения, его функции, направления деятельности. Ознакомить с распорядком дня. Предоставить документацию, непосредственно относящуюся к подразделению.

Третий этап: ознакомление с другими подразделениями социальной службы. Данный этап предполагает изучение особенностей взаимодействия с другими подразделениями. Анализ возможных затруднений и проблем в рамках взаимодействия подразделений и продумывание возможных вариантов их решения.

Принято выделять следующие виды адаптации:

Организационная адаптация, под которой понимается приспособление сотрудника к новому месту работы, правилам и нормам и традициям, методам работы, существующим в данной социальной службе.

Психофизиологическая адаптация предполагает приспособление организма к новым условиям трудовой деятельности, формирование определенного режима труда и отдыха.

Профессиональная адаптация подразумевает формирование навыков и умений, необходимых для более успешного освоения данной профессии, должности.

Под социально - экономической адаптацией понимается приспособление человека к новому уровню заработной платы и другого дохода и способам их получения.

Социально - психологическая адаптация предполагает приспособление к занимаемому статусу, новым ролям, сотрудникам, руководству и персоналу учреждения.

Для любой организации важно, чтобы сотрудник как можно быстрее адаптировался и социализировался в данной организации. Процесс адаптации может быть облегчен, если социальная служба будет содействовать новому работнику в данном процессе. Это может осуществляться путем обучения определенному поведению в организации, поощрению желаемого поведения и непоощрению нежелательного. Процесс усвоения норм и правил взаимодействия в коллективе происходит также на основе наблюдения за поведением других сотрудников.

В процессе адаптации персонала могут возникать затруднения. Причины этих затруднений различны. Затруднения в процессе адаптации могут быть вызваны личностными особенностями нового сотрудника (замкнутость, негибкость, слабо развитые адаптивные механизмы, агрессивность, пассивность и т.д.). Другой важной причиной нарушения процесса адаптации нового сотрудника могут быть равнодушие и безразличие, агрессивные выпады со стороны новых коллег, нежелание коллектива поддержать сотрудника. Особенно часто это происходит при повышении кого-то из членов коллектива в должности. Затруднить процесс адаптации могут расхождения между желаемыми представлениями новичка и сложившейся реальной ситуацией. Усугубить негативное протекание процесса адаптации нового сотрудника может отсутствие интереса к данной организации или к данной работе. Такой вариант возможен в случае, если сотрудник не собирается долго задерживаться на данном месте.

Как показывают многочисленные исследования, работники в большей степени увольняются в первые месяцы работы. В связи с этим, при поступлении нового

сотрудника на работу в социальное учреждение, ему необходима первоначальная поддержка.

В западной практике существует термин «введения в организацию». Данный термин подразумевает процесс доброжелательного приема работников, которые впервые пришли на работу, и предоставление им базовой информации, которая им необходима для того, чтобы быстрее и успешнее адаптироваться.

В связи с этим существует ряд правил, которым необходимо следовать при приеме на работу нового сотрудника.

Во - первых, желательно, чтобы руководитель (его заместитель) встретил нового сотрудника и проводил его на рабочее место. Возможно проведение экскурсии по учреждению, знакомство с сотрудниками, руководством.

Во - вторых, необходимо ознакомить сотрудника с его рабочим местом.

Важно предоставить новому сотруднику информацию, содержащую описание его обязанностей и прав, степень его ответственности на данной должности. Необходимо четко обозначить параметры качества работы, которая будет выполняться данным сотрудником. Так же важно зафиксировать виды и сроки отчетности. Представить распорядок дня и систему дисциплинарных взысканий и поощрений сотрудников.

В - третьих, должен быть проведен вводный инструктаж на рабочем месте. Это может сделать кадровый работник или начальник подразделения.

В - четвертых, может возникнуть необходимость вводного обучения сотрудника на рабочем месте. Такое обучение может быть проведено непосредственным руководителем или другим специалистом.

Достаточно сложно бывает определить сроки адаптации. Обычно их определяют от 1 месяца до года. Окончание периода адаптации нового сотрудника можно отследить по результатам выполненной работы, с одной стороны, отношениями с коллегами, с другой, удовлетворенности собственной деятельностью и условиями труда, с третьей. Этап адаптации считается завершенным, если сотрудник начинает стабильно выполнять свои обязанности и интегрируется в межличностные отношения в коллективе.

Организационная социализация – это процесс, в рамках которого индивид постигает ценности, раскрывает способности, формирует требуемое поведение и социально-культурный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного ее члена.

В целом процессы социализации направлены на сочетание интересов индивида и организации, какими бы они ни были.

Основные составляющие организационной социализации: ♦
изменение установок, ценностей и форм поведения;

♦ непрерывность процесса социализации в течение некоторого периода времени; ♦
приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе внутри организации; ♦ взаимное влияние новых сотрудников и их руководителей;

♦ первостепенная важность начального периода социализации.

Организационная социализация – деятельность, производимая организацией для объединения организационных и личностных целей.

При всей сложности процессов социализации работников самым труднопреодолимым «порогом» на пути организационной социализации является девиантное поведение работников.

В менеджменте термин «девиация» обозначает помимо действий, которые не вписываются в рамки закона, любое недозволенное поведение работника на рабочем месте. Сюда относится воровство и обман на всех уровнях, при этом польза извлекается за счет других работников, покупателей, клиентов или всех их вместе взятых. Рамки девиации расширяются вплоть до кражи времени, уклонения, избегания налогов, подделки ведомостей заработной платы, саботажа. Таким образом, девиантное поведение

– это любое поведение, официально не одобряемое руководством и включающее недозволенные перемещения ресурсов к работникам и руководителям. Это явление историческое, поскольку фиксация примеров девиантного поведения работников имеет длительную историю – от Египта времен фараонов через период классической Древней Греции и до сегодняшнего дня.

Попытки объяснить отклонения в поведении с точки зрения психологии основываются на выявлении наклонностей, присущих определенному психологическому типу личности, и ее способности увлекать этим других. Более плодотворными представляются ситуационные объяснения, для которых условия рабочего места исследуются в социальном контексте, причем возможно способствование девиациям и зачастую даже создание их. Несмотря на то что некоторые специалисты настаивали на том, что девиации не нуждаются в классификации (поскольку они присущи любому виду деятельности), было сделано несколько попыток классифицировать отклонения от правил в поведении работников. Правда, большинство из них основывалось на типе жертвы или роде занятий, что было полезно для криминологов. Для более широкого круга отклонений, касающихся менеджеров, этот метод не подходит. Авторы других исследований сумели выйти на определенные архетипы (прототипы) девиантного поведения, основанные на способах организации и структурирования работы. Для типизации отклонений было использовано определенное число факторов помимо вышеназванного. Одни из них возникают из-за несбалансированности власти между жертвой и «девиантом», другие вытекают из специфики средств производства и организации труда.

Управление поведением индивидов внутри организации Реализация целей деятельности организации предполагает разработку определенной системы воздействия на сотрудников, т. е. управление их поведением. Управление поведением – система мер для формирования принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Модели поведения персонала – формы (образ) поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей.

На первом этапе осуществляется выявление форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для реализации принятой стратегии деятельности: определяются ключевые формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации.

Модели эффективного поведения создаются в соответствии с принятой стратегией управления организацией. На первом этапе выявляются основные формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность всей организации, определяются 15-20 % поведенческих событий, которые в данной сфере деятельности обеспечивают 70-80 % результатов работы. Анализ целей деятельности организации, способов их

реализации, возможностей персонала позволяет сформулировать модели привлекательного поведения.

Второй этап – аудит поведения. Поведенческий аудит – анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются только те формы поведения индивида, которые напрямую связаны с его трудовой деятельностью:

медлительность или сноровка, отсутствие на рабочем месте или активная деятельность; конструктивные предложения или жалобы и др. Личностные характеристики не рассматриваются.

Цель этапа — предоставить объективную информацию о ключевом поведении, наличии функциональных форм поведения, частоте появления дисфункционального поведения.

Функциональные виды поведения требуют положительного подкрепления, а дисфункциональные — негативного подкрепления или наказания.

Выявляются ключевые элементы поведения, характерные для конкретного вида деятельности (например, навыки продаж, уровень владения компьютером).

Дисфункциональные виды поведения – формы поведения, которые не способствуют эффективной деятельности организации, предполагают воздействия на работников для их предотвращения (например, количество допустимых ошибок при составлении документов, длительность отсутствия на рабочем месте).

Измерение поведенческих элементов у сотрудников, выполняющих соответствующие виды деятельности – определение величины поведенческих элементов. В поведении выделяют элементы, которые можно измерить, оценить количественно: выполнение определенных операций, отсутствие на рабочем месте, задержка на перерыве, перекуры, разговоры с коллегами.

На третьем этапе осуществляется разработка стратегии интервенции, т.

е. разрабатывается перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задачей интервенции является упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных. Комплексное воздействие на сотрудников включает систему мер воздействия

Обобщающим способом воздействия на сотрудника выступает возможность предоставления ему большего доверия как основы создания системы ценностей в организации.

Регламентация деятельности личности осуществляется рядом документов, основными из которых являются должностная инструкция, контракт.

Регулирование численности персонала – важнейшее направление кадровой службы, организации, позволяющее устанавливать качественный и количественный состав персонала на заданный период времени.

Качественный состав персонала на определенный период времени – это потребность в персонале по категориям, профессиям, специальностям и уровню квалификационных требований. Качественный состав определяется исходя из:

- штатного расписания организации и ее структурных подразделений;
- профессионально-квалификационного деления работ,

зафиксированных в технологической документации на проведение соответствующих работ;

- требований, закрепленных в описаниях рабочих мест;
- требований к должностям, изложенным в должностных инструкциях;
- требований к выполнению различных организационно-управленческих процедур, зафиксированных в различной документации.

В целом численность персонала определяется характером, масштабом, сложностью, трудоемкостью процессов, степенью автоматизации выполняемых организацией работ в заданный период времени.

Расчет численности персонала на данный период в работе организации (в том числе и по кадровой службе) может быть произведен различными методами: определение численности через трудоемкость, методом прямого счета, экспертным методом; методом сравнения; экономико-математическими методами, методами многофакторного корреляционного анализа, по нормам обслуживания и др.

Охарактеризуем, кратко наиболее распространенные методы.

Наиболее распространенным и доступным методом определения численности является расчет через трудоемкость.

Экспертный метод заключается в определении потребности в работниках на основе мнений группы экспертов.

Суть метода сравнения сводится к определению численности путем сравнения численности менее развитой структуры с более развитой, которую можно принять за типовую.

Определение численности через нормы обслуживания заключается в установлении соотношения количества обслуживаемых работников и количества работников кадровой службы. Так, в США на каждые 100 работающих в организации приходится 1 работник кадровой службы; во Франции на 130 работников 1 работник кадровой службы, и т. д.

Экономико-математические методы, метод многофакторного анализа менее распространены. Дело в том, что в условиях рыночной экономики и конкуренции перестала играть большую роль жесткая зависимость между производственными факторами и численностью персонала и эти методы стали носить характер рекомендательных.

Вопрос № 2. Методы оценки и аттестации персонала

Оценка – важнейший компонент обратной связи работников и руководителей, фактор формирования и развития мотивации.

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

1) **прогностический метод**. При таком методе широко используются анкетные данные; письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты;

2) **практический метод**. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

3) **имитационный метод**. Претенденту предлагается решать конкретную ситуацию (ситуации).

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом конкретном случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы.

Основные критерии оценки труда:

1. **количество труда** – определяется объем, результативность, интенсивность труда, использование времени;

2. **качество труда** – устанавливается доля ошибок в работе, качество продукции и ее соответствие лучшим мировым образцам, стандартам и т.п.;

3. **отношение к работе** – инициативность работника, его способность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым.

4. **тщательность в работе** – отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материала, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;

5. **готовность к сотрудничеству** внутри предприятия – участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

Оценка работника в организации служит **трем основным целям**: административная, информационная, мотивационная.

1) **административной** - повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

2) **информационной** - в результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности;

3) **мотивационной** - результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно объективно вознаградить.

Названные цели взаимосвязаны, в частности информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

В практике существует **три вида оценок**:

1. Текущие оценки (в процессе каждодневной текущей работе).
2. Эпизодические (по мере необходимости принятия решения о премировании или о наказании).
3. Периодические (через определенный период - аттестация).

Всю оценочную работу можно вести, если есть должностные инструкции (это внутрифирменный документ, в котором закрепляется рабочее место, цель, права, обязанности и ответственности работника.)

Основными методами оценки являются:

1. Характеристики устные, письменные, независимые.
2. Тестирование, упражнения и практические задания.
3. Конкурсы профессионального мастерства.
4. Деловые игры.
5. Сравнение с образцами (с лучшими работниками с моделью должностной инструкции, по рейтингу - в случае распределения льгот и благ).

6. **Аттестация** - наиболее технологический упорядоченный процесс оценки, имеет под собой правовую основу и на его основании возможны изменения в положение сотрудников. Аттестация регламентируется документом «Постановление о порядке аттестации» приняты министерством труда Минюст.

Аттестация в организациях проводилась регулярно — не реже одного раза в три, максимум — в пять лет.

По итогам аттестации делаются выводы о целесообразности, сроках, направлениях продвижения работников по службе, сохранении в прежней должности, переводе на новое место, увольнении.

Цели аттестации — оценка возможности, сроков, направлений продвижения работников по службе, сохранения в прежней должности, перевода на новое место, увольнения; контроль за выполнением поставленных задач; поиск резервов эффективной работы; определение величины вознаграждения, решение вопроса о путях и формах повышения квалификации, контроль за выполнением поставленных задач, поиск резервов более эффективной работы и т.п.

Непосредственными **объектами аттестации** являются: результаты работы персонала, отношение к выполнению своих обязанностей, творческий потенциал. Личность человека как таковая оценке не подлежит.

Аттестация должна проходить во всех организациях, независимо от организационно правовой формы. Этот документ определенная процедура организации, согласно ему-

1. Руководитель издает приказ о сроках аттестации и доводит до сведения персонала.
2. Знакомство персонала с критериями оценки (положение об аттестации)

3. Непосредственно руководитель должен подготовить посменное представление под личную подпись аттестуемого.
4. Должны быть созданы аттестационные и экспертные комиссии.
5. Аттестуемый пишет личное заявление в аттестационную комиссию.

Существуют следующие этапы аттестационного процесса:

1. **Подготовительный** (разрабатываются положения об аттестации, список аттестуемых, оценочные листы, аттестационные листы, пишется заявление в аттестационную комиссию, подготавливается и издается указ об аттестации, утверждается состав аттестационной комиссии). Информирование персонала о сроках, целях и порядке аттестации.

2. **Оценка работника** (работают представители экспертной комиссии, они заполняют оценочные листы). Руководитель пишет характеристику на аттестуемого, аттестуемый разрабатывает свою методическую папку (дипломы, грамоты, отзывы).

3. **Аттестация** (все документы сдаются на две недели в аттестационную комиссию; приглашается руководитель; представление начальником);

4. По итогам аттестации **заполняется аттестационный лист**, в который записывают одно из возможных решений по итогам открытого голосования. Аттестационный лист оценивается по следующим критериям: соответствует, не соответствует или соответствует при условии.

Заседание оформляется протоколом. Вводом аттестационной комиссии является рекомендации для администрации. Аттестационный лист оформляется в трех экземплярах: у аттестационной комиссии, у администрации заведения, третий лично на руках.

Виды аттестации:

1. Периодическая или итоговая,
2. Промежуточная (соответствует при условии.....),
3. Специальная (утверждается в должности).

Типичные ошибки при аттестации:

1. Завышение оценок лицам, обладающим приятной манерой поведения.
 2. Завышение оценок лицам добившихся значительных успехов непосредственно перед аттестацией и занижение оценок лицам, потерпевшим неудачу перед аттестацией.
 3. Не обнаружение недостатков у аттестуемых.
 4. Подмена оценки деятельности оценкой его потенциальных возможностей.
 5. Занижение оценок лицам, которые проявляют несогласие, недовольство.
 6. Стремление дать средние оценки
 7. Занижение оценок лицам, которые не пользуются авторитетом и не в престижных структурных подразделениях.
 8. Завышение лицам оценок, которые близки по взглядам, по происхождению.
 9. Недооценка женщин, переоценка мужчин.
- Аттестация занимает важное место в положении сотрудников.

1.8. Лекция № 8 (2 часа).

Тема: «Конфликт как среда и средства управления им в малой группе»

1.8.1. Вопросы лекции:

1. Психологическая сущность конфликтов и их виды.
2. Динамика конфликта.

1.8.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Психологическая сущность конфликтов и их виды.

Понятие «конфликт» (от лат. *conflictus* – столкновение) имеет не одну интерпретацию. В философии – это категория, отражающая стадию (фазу и форму) развития категории «противоречие», когда существующие противоположности превращаются в крайние противоположности (полярность, антагонизм), достигая момента взаимоотрицания друг друга и снятия противоречия.

Если рассматривать понятие «конфликт» применительно к обществу, то есть в плане социологическом, то речь должна идти о конфликте социальном, а такой конфликт – предмет изучения не только социологии, но и других общественных наук.

В социологии социальный конфликт рассматривается как социальное явление, содержанием которого является процесс развития и разрешения противоречивости отношений и действий людей, детерминируемый прежде всего объективными закономерностями социально-экономического и конкретно-исторического развития общества; процесс, динамика которого имеет две диалектически взаимосвязанные формы: 1) *открытые противоречивые действия*; 2) *противоречивые психологические состояния* (типологические и личностные) на индивидуальном и групповом уровнях, не проявляющиеся в открытых действиях.

Это самое общее определение социального конфликта, имеющее место в отечественной социологии.

В теоретико-методологическом плане в социологии и психологии существуют терминологические и концептуальные трудности при построении содержательной дефиниции конфликта. Условно можно выделить два широко распространенных концептуальных подхода к определению конфликта: первый ориентирован на актуальные действия, второй – на мотивы действия. Однако ни тот, ни другой не раскрывают сущность конфликта, а если и пытаются к ней подойти, ратуют за относительно узкое определение конфликта, считая его частным видом социального взаимодействия между участниками, имеющими взаимоисключающие ценности. При этом предполагается отделить от конфликта другие, близкие к нему по содержанию явления (конкуренция, спор, противоборство, соперничество, социальные расколы, антагонистические интересы, враждебность, противоречивые намерения, установки), и рассматривать их в качестве источников конфликта.

Последователи второго подхода (Р. Дарендорф), решительно отвергая такое узкое определение конфликта, предполагают включить в его дефиницию как противоречивые психологические состояния, так и различные формы открытых столкновений (действий).

Системный подход позволяет преодолеть концептуальные и терминологические разногласия социологов и психологов при попытках дать определение конфликта, задает более точную методологическую ориентацию для отражения и учета системности конфликта в теории и практике исследований. Системный подход предполагает, во-первых, *необходимость вычленения уровней анализа конфликта* (социологического, социально-психологического, индивидуального), которые отражают степень социальности конфликта в смысле его детерминированности объективными закономерностями и противоречиями; во-вторых, *выявление конкретного проявления фундаментального признака конфликта* – какой-либо формы противоречия; в-третьих, определение специфики структурных элементов конфликта (участники, причина и цель

конфликта, форма взаимодействия, физическая и социальная среда, результаты и последствия). Такая ориентация допускает в рамках единой теоретико-методологической основы разработку различных типологических схем конфликта, а также изучение как различных форм противоречивых психологических состояний (от неприязни, враждебности и агрессивности до несовместимости целей и интересов объективного и субъективного характера), так и видов противоречивых взаимодействий (от наиболее прямых, нерегулируемых с применением насилия до наиболее стабильных, жестко регулируемых социальными нормами). При этом необязательно, чтобы какая-либо из этих форм-состояний или взаимодействий с необходимостью присутствовала во всех видах конфликтных явлений.

При более упрощенной трактовке конфликта как открытой борьбы между индивидуумами или группами в обществе или между государствами-нациями вообще отсутствует какой-либо намек на психологический аспект данного понятия. Просто констатируется, что такой конфликт возможен между, например, двумя и более людьми, социальными движениями, группами интересов, классами, полами, организациями, политическими партиями, а также этническими, расовыми или религиозными коллективами. Конфликт часто возникает из-за конкуренции за доступ к ресурсам или контроль над ними. Такого типа социология в теоретической интерпретации конфликта делает акцент на конфликтах между социальными группами и особенно классами. Именно так иногда и оценивают экономическую, политическую, философскую теории К.Маркса, марксизм в целом, называя его теорией конфликта, пренебрегая при этом позитивной сущностью учения марксизма о бесклассовом обществе.

Рассматривая исходные позиции для определения понятия «конфликт», А. Г. Здравомыслов считает неправомерной попытку подвести его под более широкую категорию противоречий, поскольку противоречия, по его мнению, далеко не всегда влекут за собой конфликты. Для превращения противоречий в конфликты необходимы осознание противоположности интересов и соответствующая мотивация поведения. Пока противоположность интересов не осознана, конфликт, как полагает английский политолог Э. Гидденс, еще не наступает.

На обусловленность конфликта уровнем удовлетворения базовых потребностей людей указал русский социолог П. Сорокин. Раскрывая причины социальных конфликтов и революций, он отметил, что «непосредственной предпосылкой всякой революции всегда было увеличение подавления базовых потребностей большинства населения, а также невозможность даже минимального их удовлетворения».

Если «подавляется» собственнический инстинкт масс, господствует бедность и лишения и в особенности, если это происходит на фоне благоденствия других, то мы имеем еще одну причину революций. Среди подавленных инстинктов, потребностей и рефлексов, которые вызывают социальное напряжение, взрыв и конфликт, П.Сорокин выявляет помимо перечисленных выше потребности коллективного самосохранения (семьи, религиозной веры, партии, своей референтной группы и т. п.), потребность в жилище и одежде, сексуальный рефлекс, инстинкт самовыражения и самоутверждения, инстинкт соревновательности, творческой работы, приобретения разнообразного опыта, потребность в свободе.

Конечно, потребности человека не ограничиваются только базовыми, инстинктивными потребностями. Однако пока не удовлетворены первейшие потребности человечества, ни о каком социальном прогрессе думать не приходится. Указание на связь потребностей и конфликтов, рассмотрение источников конфликтов в подавлении базовых потребностей, без удовлетворения которых он не может существовать, позволит ближе подойти к анализу социальных конфликтов.

Содержание и специфика социального конфликта будут существенно отличаться в зависимости от ответа на ряд вопросов, которые остаются за «скобками» общего определения: что собой представляют участники социального конфликта, например

безработные, вошедшие в конфликт с обществом по поводу утраты (потери) рабочих мест; каковы основания, причины социального конфликта (работодатели, не желая терять прибыль, увольняют лишних, как им кажется, работников) и вытекающие из этого цели участников (работодателей – сохранить или увеличить прибыль, безработных – восстановить себя на рынке труда) и т. д.

В этой связи не случайно, что современные российские социологи считают ключевым для выявления сущности социального конфликта социальную напряженность, то есть такое состояние социальной системы, содержание которой составляет процесс возникновения и развития социальных противоречий в обществе.

Необходимым условием появления социальной напряженности является столкновение социальных интересов различных субъектов общественного развития, которое может проявляться в различных формах – рост недовольства, возмущение, социальное неповиновение и т.п.

Конфликт – это одна из форм взаимодействия людей в обществе или людей с обществом, в ходе которого интересы одних субъектов противопоставляются интересам других, либо интересы группы субъектов противопоставляются интересам общества в целом. Поскольку содержание конфликта связано с взаимодействием субъектов социальной жизни на всех ее уровнях или, точнее сказать, со всеми формами общественного сознания (исторического, политического, социологического, психологического и т.п.), постольку изучение сущности социального конфликта требует комплексного анализа этого феномена.

Конфликты – это выражение крайней формы обостренности отношений в малых и больших группах людей, которая проявляется как на социологическом, так и на психологическом уровне взаимодействия человека с обществом, и наоборот.

Существует огромное разнообразие конфликтов в обществе, что определяется основаниями их возникновения. Это дает повод говорить о разновидностях конфликтов.

Вопрос № 2. Динамика конфликта.

Конфликт – это динамичный, развивающийся процесс. Выделяют следующие основные стадии его развития: предконфликтная ситуация (скрытая, латентная стадия), открытый конфликт и стадия его завершения. Предшествующая открытому конфликту латентная стадия – это формирование всех его структурных элементов. Прежде всего, возникает причина конфронтации и проявляются ее участники, а затем возникает осознание сторонами противостояния сложившейся ситуации как конфликтной. Динамика конфликта может развиваться далее, если на первой стадии основные противоречия не будут разрешены мирно и полюбовно.

Вторая стадия – это переход его участников к конфликтному поведению, особенности которого определены в психологии и конфликтологии. Динамика конфликта на данной стадии характеризуется расширением числа участников противостояния, дезорганизационными действиями сторон, направленными друг против друга, переходом от решения проблем деловыми способами к личностным обвинениям, причем очень часто с резко негативным эмоциональным отношением, а также высокой степенью напряженности, приводящей к стрессу. Динамика развития конфликта на данной стадии обозначается термином эскалация, т.е. возрастание деструктивных, разрушительных действий конфликтующих сторон, часто приводящих к необратимым катастрофическим последствиям. Наконец, динамика конфликта в последней стадии – это поиск способов его разрешения. Здесь используются различные методы, приемы и стратегии управления

конфликтом, привлекаются специалисты-конфликтологи и психологи. Как правило, разрешение конфликтной ситуации осуществляется двумя способами: трансформацией причин, лежащих в ее основе, и перестройкой субъективного идеального восприятия данной ситуации в сознании ее участников. Нужно отметить, что далеко не всегда стратегии разрешения конфликта приводят к полному успеху. Довольно часто все заканчивается частичным результатом, когда видимые формы возникновения и протекания конфликтной ситуации устранены, а эмоциональное напряжение участников не снято, что может явиться причиной возникновения новых противостояний.

Полное разрешение конфликтной ситуации наступает только тогда, когда сняты все ее внешние противоречия и причины, а также устранены все внутренние, эмоционально-психологические факторы. Наиболее сложной задачей на последней разрешительной стадии конфликта является преобразование, изменение субъективного идеального восприятия причин противостояния в сознании участников каждой из сторон. Если эта цель у посредников или руководства организацией будет достигнута, то разрешение конфликта пройдет успешно. Динамика социального конфликта, межличностного или внутриличностного протекает по стандартной схеме и имеет те же стадии и способы разрешения, только, разумеется, со своей спецификой.

1.9. Лекция № 9 .

Тема: Конфликт как среда и средства управления им в малой группе

1.9.1. Вопросы лекции:

1. Конфликты в сфере управления.
2. Рекламные средства управления конфликтом.

1.9.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Конфликты в сфере управления.

Анализ и оценка конфликтов предполагают их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета в ее целостности, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений.

Подходы к классификации могут быть самыми разными. Так, социологи обращают внимание прежде всего на макро- или микроуровень конфликтов, на такие их основные типы, как социально-экономический, национально-этнический и политический. Юристы различают внутри- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно-бытовые, культурные и социально-трудовые, а также широкое разнообразие хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, возникающих в условиях рыночной экономики.

Для управленческой конфликтологии предпочтителен свой подход. Нужно, в частности, более отчетливо представлять как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в

жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

По формам проявления конфликты действительно имеют место во всех областях общественной жизни, а потому правомерно выделять социально-экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, социально-бытовые и иные типы конфликтов. Они являются предметом рассмотрения в первую очередь соответствующих отраслей науки.

С точки зрения менеджмента группировка конфликтов, их классификация ориентируется преимущественно на экономику и социальную сферу, т.е. на хозяйственное управление организацией, действующей в условиях рынка, проблемы формирования, развития и поведения персонала под воздействием рыночных отношений. Следовательно, в плане управления персоналом приоритетно предметное изучение конфликтов социально-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере труда и предпринимательской деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников, их социальной защитой, устройством быта, отдыха и досуга.

Типы и виды конфликтов в организации выделяются по семи наиболее существенным признакам - источникам и непосредственным причинам возникновения, формам и степени конфликтного столкновения, коммуникативной направленности, масштабам и продолжительности, составу конфликтующих сторон, способам урегулирования, функциональной значимости.

По источникам и причинам возникновения конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиваться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или его подразделении обстоятельств. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Субъекты конфликта - работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

По непосредственным причинам возникновения конфликты различают как организационные; эмоциональные; социально-трудовые.

Свою специфику имеет классификация конфликтов и по другим признакам. Так, по формам и степени столкновения противоборство может быть открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); стихийным, т.е. спонтанно возникшим, и преднамеренным, заранее спланированным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности.

Конфликты по коммуникативной направленности разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, т.е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения.

По масштабам и продолжительности конфликты бывают локальными, вовлекая в свою орбиту часть персонала предприятия, какого-то региона или отдельно взятой отрасли, а также общие, втягивающие в конфликтное противоборство всех (или большинство) работников организации, либо основную массу наемных лиц региона или занятых в той или иной отрасли народного хозяйства.

Большим разнообразием форм проявления характеризуется типология конфликтов по составу конфликтующих сторон, затрагивающих в большинстве случаев их интересы, целеполагание, соблюдение социальных и нравственных норм, определение функциональной значимости конфликтного противостояния. В первую очередь к этим типам относятся внутриличностные, межличностные, внутригрупповые и межгрупповые конфликты.

Межличностный конфликт древнее внутриличностного, поскольку развитие межличностных отношений предшествовало возникновению автокоммуникации, общению индивида с самим собой.

По способам урегулирования (разрешения) конфликты разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей.

Существенно значим еще один признак классификации конфликтов - по функциональной значимости, т.е. восприятию результатов, о чем уже шла речь в связи с характеристикой функций конфликта.

По сфере проявления названный конфликт относится, безусловно, к производственным. Непосредственная причина его возникновения эмоциональная, отразившая совестливое отношение рабочих к условиям, результатам и оценке своего труда. По форме столкновения конфликт следует рассматривать как открытый, спонтанный, направленный вертикально - «снизу вверх», потребовавший вмешательства заинтересованных посредников. Способом разрешения конфликта стал компромисс сторон, признавших свою неправоту: одни (руководство стройуправления) - по существу проблемы, другие (рабочие участка) - по вызывающей форме протеста. В итоге возобладал функционально-позитивный результат.

Функция конфликта выражает, с одной стороны, его социальное назначение, а с другой - зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни. В первом случае берутся во внимание последствия конфликта, во втором - направленность отношений конфликтующих субъектов социальных связей.

Конфликтное столкновение относится к тем явлениям, которые не поддаются однозначной оценке. Оно выступает способом социального взаимодействия в условиях обострения напряженности между людьми, когда обнаруживаются несовместимые взгляды, позиции и интересы, происходит противоборство сторон, преследующих далеко отстоящие друг от друга цели.

Уже в силу самой своей природы конфликт может являться носителем и созидательных, и разрушительных тенденций, быть добром и злом одновременно, приносить как благо, так и вред участвующим в нем сторонам. Поэтому его функции характеризуются с учетом позитивных и негативных последствий.

Положительными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение той проблемы, которая породила противоречие и вызвала столкновение, с учетом взаимных интересов и целей всех сторон, а также достижение понимания и доверия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, преодоление конформизма, покорности, стремления к превосходству. К отрицательным, дисфункциональным последствиям конфликта относятся неудовлетворенность людей общим делом, уход от решения назревших проблем, нарастание враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, ослабление сплоченности сотрудников и т.п.

По своему содержанию функции конфликта охватывают как материальную сферу (связаны с экономическими интересами, выгодой или потерями), так и духовно-нравственную сферу. Всё это эмоционально сказывается на эффективности совместной деятельности, может облегчать либо затруднять процесс управления организацией.

Можно выделить ряд функций, имеющих, в частности, наиболее существенное значение в деле управления организацией и поведением персонала.

Одна из основных функций конфликта - та, благодаря которой достигается интегрирующий эффект, влияет на устойчивость и стабильность социальной системы, формирование и консолидацию групп, соотношение индивидуальных и коллективных интересов, переналадку управленческого механизма.

Внутригрупповой конфликт обычно имеет положительное завершение, позволяет извлекать полезные уроки из ошибок и промахов участников группы, стабилизировать их

взаимоотношения, укреплять сотрудничество, ориентировать каждого на соблюдение общих норм поведения, поднимать планку социального оптимизма и деловой этики, что в конечном счете обеспечивает слаженность и повышение результативности совместной работы.

Важнейшая функция конфликта - активизация социальных связей, придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамичности и мобильности. Это сказывается на темпах социально-экономического развития как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации, определяет ту или иную степень делового настроения.

Для любой группы важны сплоченность, мера тяготения друг к другу и к группе в целом. Базовую основу такого притяжения образуют, во-первых, привлекательность целей объединения, а во-вторых - сходство взглядов и ценностных ориентации его членов, эффективность и необременительность групповых уз.

Однако следует иметь в виду, что достигнутая сплоченность, объединяющие начала внутри коллектива таят в себе риск подмены индивидуального эгоизма групповым, который выражается антипатией, неприязнью, враждой и даже ненавистью по отношению к другим группам (коллективам).

В пределах предприятия (организации) в орбиту межгрупповых конфликтов могут втягиваться первичные рабочие группы, отдельные подразделения, связанные с разными звеньями общей технологической цепочки, а также маркетингом и другими управленческими подсистемами. Источники таких конфликтов находятся главным образом в необходимости распределять почти всегда ограниченные ресурсы, прежде всего материальные и финансовые, в несовершенстве выбранной организационной структуры, в несбалансированности функций отдельных подразделений, в неотлаженности их взаимодействия.

Чаще других субъектами противостояния в межгрупповых отношениях оказываются работники разных инспекционных служб, которые осуществляют, в частности, технический контроль, в том числе и за качеством продукции, санитарный и экологический надзор, инспекцию охраны труда и безопасного ведения работ, аудит и другие формы финансово-хозяйственной ревизии.

К существенным функциям конфликта относится сигнализация об очагах социальной напряженности. Конфликтное столкновение позволяет не только обнаружить нерешенные проблемы и серьезные промахи в ведении дела, но и предоставляет возможность для открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, их неудовлетворенности или протеста.

Конфликт значим и как средство инновации, содействия творческой инициативе. В конфликтных условиях люди яснее осознают как свои, так и чуждые им интересы, объективные тенденции и противоречия общественного развития, необходимость преодоления препятствий на пути прогресса и достижения максимальной пользы.

Оригинальные, по-новому сформулированные идеи, отказ от укоренившихся привычек и устаревших традиций очень часто наталкиваются на неприятие, сопротивление, негативную реакцию.

Обычно конфликт стимулирует инициативу, творческую активность, мобилизацию созидательных сил, поиск нестандартных подходов к решению сложных проблем, оптимальный выбор из альтернативных вариантов - выбор, ведущий в конечном счете к повышению эффективности совместного труда.

Вместе с тем конфликт может и усиливать проявления недоброжелательства в отношениях между теми, кто вовлечен в противостояние, вызывая неудовлетворенность результатами взаимодействия, подавленность духа, «уход в себя», снижение эффективности в работе.

Весьма значима и такая функция конфликта, как трансформация (преобразование) межличностных и межгрупповых отношений. Конфликт, поляризуя противоположные

силы, одновременно создает предпосылки для их объединения и сплоченности на новой основе, способствует укреплению взаимного уважения и доверия.

И еще на одну немаловажную функцию конфликта следует обратить внимание - на профилактику (предотвращение) разрушительных противоборств. Достигая разрядки напряженности между участниками конфликта, улаживая возникшие и обострившиеся разногласия, удастся избежать столкновений со значительным материальным ущербом и нравственными потерями, длительным разладом в коллективе, выбивающим всю организацию из нормальной колеи.

Основная задача состоит в том, чтобы придать конфликту по возможности функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от его негативных последствий.

Вопрос № 2. Рекламные средства управления конфликтом.

Как известно из теории организаций, конфликт - понятие, отражающее тип организационного поведения, основанный на столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, подразделений, организаций), для которых характерно отсутствие взаимного согласия или несовпадение интересов, целей, поведенческих стратегий, ценностей, различие культурных норм, социальных позиций и др. В процессе рекламного производства причин для конфликтов - великое множество: каждое слово подчас - предмет острейшего конфликта, на разрешение которого могут уйти недели; а предпосылок конфликта еще больше - от личного неприятия собеседника до непреодолимого желания заниматься не своим делом (ибо реклама обладает способностью создавать иллюзию, что всякий обладает достаточно высоким профессионализмом и интеллектом, чтобы иметь по любому поводу свое веское мнение).

Чаще всего источниками конфликта в организации рекламного производства являются, во-первых, культурные противоречия – касающиеся ценностей, интересов, представлений и целей (что соответствует теориям Л. Козера и А. Этциони), – и во-вторых, расхождения социальной направленности относительно ролевых и функциональных позиций (сообразно представлениям А.Гоулднера, Ф.Селзника и А.Этциони). Эти расхождения могут проявляться как между социальными системами рекламодача и рекламного агентства, так и внутри каждой из них.

По сфере протекания конфликты различаются на межличностные (внутригрупповые), межгрупповые (внутриорганизационные), межролевые, межорганизационные.

Природа межличностного конфликта в организации рекламного производства станет понятнее, если мы обратимся к концепции типологии творческих людей, данной С. Исаксеном и К. Дорвалем в 1993 г. Ученые считают, что креативность присуща всем людям в большей или меньшей степени, и взгляды различных людей на креативность различаются в зависимости от их предрасположенности к творчеству.

Заметим, что типичного менеджера рекламного агентства можно отнести к адаптационно-креативному типу личности; типичного работника творческого отдела рекламного агентства к инновационно-креативному ; а типичного менеджера на стороне заказчика – к типу новаторов с низкой креативностью.

Межличностный конфликт в рекламном агентстве в полном соответствии с личностными различиями по Исаксену и Дорвалю обычно возникает между творческими работниками и эккаунтами; как отмечал еще Д. Огилви, копирайтеры имеют обыкновение смотреть на менеджеров проекта как на непроходимых глупцов. Если взгляды эккаунта и творческого работника не совпадают, – задача преодоления такого конфликта ложится на более высокого по рангу менеджера. Если разногласия раскалывают команду агентства на несколько частей, а, к примеру, креативный директор в это время находится в длительном отъезде, такой конфликт может блокировать эффективную работу агентства и самым

неудовлетворительным образом сказаться на ее результатах. Рекламодатель чаще всего о подобном конфликте не уведомляется и, следовательно, повлиять на его разрешение оказывается не в состоянии.

Межличностный конфликт на стороне рекламодателя менее вероятен. Однако, если это случается, и бренд-менеджер брифует агентство, не считаясь с требованиями вышестоящего маркетинг-менеджера или менеджера по категории, работа агентства имеет все шансы быть сделанной впустую. Она просто не будет утверждена топ-менеджментом рекламодателя, и о расхождении точки зрения бренд-менеджера с маркетинговым отделом рекламное агентство узнает только постфактум. Однако страх впустую потратить деньги, поставить под угрозу карьеру и в конечном счете потерять место не дает вспыхнуть межличностным конфликтам в авторитарной социальной системе маркетингового отдела рекламодателя. Поэтому преимущественно они латентные и вялотекущие.

Межгрупповые, или, по теории организации, внутриорганизационные конфликты по тем же причинам в основном типичны для более демократичной социальной системы рекламного агентства. В первую очередь это конфликт отдела по обслуживанию клиентов и творческого отдела. Если в него вмешиваются оба топ-менеджера, то решается он уже на уровне директора по клиентскому сервису и креативного директора. Вместе они, как правило, вырабатывают компромиссное решение с учетом принципов политики, которую ведет на рынке рекламных услуг агентство.

Ролевые конфликты в теории социологии управления считаются одними из самых жестких: именно при конфликте социальных ролей, по Парсонсу, общество входит в кризис. Ролевые конфликты в организации рекламного производства могут возникать внутри рекламного агентства, внутри организации рекламодателя (как в маркетинговом отделе, так и между ним и топ-менеджментом) и между рекламным агентством и рекламодателем. Для рекламного агентства они менее характерны из-за четкого разделения по специализации и разграничения ответственности. Однако случается, что креативный директор принимается за создание конкретных видеороликов, принимая на себя часть функций копирайтера и арт-директора. В редкие моменты клиентский отдел или стратегический отдел может предлагать креатив. Но, как правило, в ведущих сетевых агентствах подобные ролевые конфликты считаются проявлением непрофессионализма и как таковые осуждаются.

Ролевые конфликты внутри организации рекламодателя начинают проявляться на стадии принятия разработанной рекламным агентством кампании. Как уже отмечалось выше, каждый менеджер старается внести определенный набор поправок (которые могут противоречить поправкам его коллеги), чаще всего не подчиняющихся строгой аргументации, но отражающих особенности его субъективного вкуса. Если субъективный вкус бренд-менеджера отличается от субъективного вкуса менеджера по маркетингу, силы, как правило, он уже не имеет. Поправки могут касаться как общей стратегии, так и частных моментов – конкретных слов, сцен, образов. Если для бренд-менеджера внимание в подобные частности может быть оправдано его тесным контактом с рекламным агентством, то для менеджера по категории или маркетинг-менеджера, занимающихся стратегическими вопросами, оно уже является превышением полномочий. Это превышение полномочий, однако, настолько широко распространено, что никого не удивляет. Становится ли от этого в конце концов лучше и эффективнее рекламная кампания? Как правило, нет, – на этом сходятся авторы большинства трудов по теоретическому и практическому маркетингу. Этот конфликт на этапе одобрения кампании оборачивается нарушением скалярного принципа строения организаций – вертикального разделения управленческого труда в сфере координации разнородной специализированной деятельности. Фактически, у агентства оказывается одновременно несколько начальников, каждому из которых желательно (или необходимо) угодить.

Ролевой конфликт в организации рекламодателя, если он есть, имеет тенденцию плавно переходить в ролевой конфликт рекламодателя и рекламного агентства. (В худшем

случае этот конфликт может быть осложнен межличностным конфликтом в соответствии с типологией творческих людей Исаксена и Дорваля – между эккаунт-менеджерами и менеджерами со стороны заказчика.) Подобный диалог-конфликт несет в себе залог плодотворного сотрудничества, если речь идет о партнерских отношениях исполнителя и заказчика — отношениях, которые основаны на доверии и уважении друг к другу. Тогда рекламное агентство, как профессиональная сторона в вопросах коммуникации, должно предложить тщательно аргументированные компромиссные решения, не допускающие проявлений субъективизма со стороны рекламодателя.

Однако если рекламодателя и рекламное агентство ссылаются на отношения типа «начальник – подчиненный» либо если в процессе их сотрудничества имеет место «самоустранение» заказчика, то подобные ролевые конфликты не предполагают объективности видения рекламной кампании и, в конечном счете, создают все предпосылки для ее неэффективности. Предположим, что агентство, работая в таких условиях, предлагает рекламодателю ошибочную, с точки зрения последнего, кампанию. Возложив всю ответственность на агентство и реализовав ее, рекламодатель рискует бизнесом; ставя себя выше агентства, рекламодатель демотивирует его и в итоге получает посредственную работу. Дисфункциональные последствия таких конфликтов могут быть следующими:

- снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- отношение к другой стороне как к врагу;
- представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Межорганизационные конфликты в рассматриваемой нами единой структуре рекламного производства – это конфликты мнений (обусловленные различиями в представлениях и ценностях, реже различиями в целях). К ним могут быть причислены ролевые конфликты рекламного агентства и рекламодателей относительно типа их взаимоотношений; конфликты подрядчиков относительно выполнения задач, поставленных рекламодателем (например, рекламного агентства и дизайн-бюро, занимающимся упаковкой, если координация их деятельности предусмотрена заказчиком).

Что касается способов управления конфликтными ситуациями, то они подразделяются на структурные и межличностные (психологические). Общепринятые структурные методы, призванные решить в основном внутриорганизационные конфликты: разъяснение требований к работе, применение координационных и интеграционных механизмов, постановка общеорганизационных комплексных целей, установление системы вознаграждений, – в рекламном агентстве могут использоваться, однако применительно к либерально-демократическому стилю управления рекламного агентства вообще, и к его творческим работникам в частности, они представляются малоэффективными. Вертикальный ролевой конфликт в организации рекламодателя также не может быть устранен ими, поскольку фактически он возникает на верхних ступенях иерархии.

Более предпочтительны поэтому психологические способы управления конфликтными ситуациями. Исследователи выделяют пять таких способов, удачно интерпретировав для их различения решетку Блейка-Моутон, первоначально созданную с целью улучшения управления делами на производстве и в бизнесе.

Соперничество (конкуренция, разрешение конфликта силой) заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Этот стиль разрешения конфликтов, сублимированный до принуждения, типичен для взаимоотношений между рекламным агентством и рекламодателем типа «начальник—подчиненный». Со стороны агентства ему соответствует стиль приспособления (уступки), который основывается на принижении своих стремлений и принятии позиции оппонента. Сотрудничество (проблемно-разрешающий стиль), напротив, позволяет осуществить поиск такого решения, которое удовлетворяло бы обе стороны. Сторонники этого стиля рассматривают конфликт как нормальное явление, помогающее нахождению более творческого решения возникающих проблем. Его противоположность — уклонение, когда участник находится в ситуации конфликта, но не принимает каких-либо активных действий по его разрешению. Компромисс предполагает взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой из сторон; при этом отсутствует как взаимная удовлетворенность, так и неудовлетворенность.

В теории организаций отмечается, что соперничество — наиболее часто применяемый стиль; оппоненты пытаются реализовать данный способ достижения цели более чем в 90% конфликтов. Это справедливо и для организации рекламного производства — даже при том, что противоборство и подавление оппонента влекут за собой целый ряд дисфункциональных последствий, рассмотренных выше.

Для того, чтобы прийти к сотрудничеству как к способу разрешения конфликтов, агентство (реже — рекламодатель) применяет тактику решения проблемы — наиболее эффективный стиль при решении проблем организации. Это признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти способ действий, приемлемый для обеих сторон. Для него характерно:

- определение проблемы в категориях целей, а не решений;
- нахождение решений, приемлемых для обеих сторон;
- сосредоточение внимания на проблемах в противоположность акцентированию личных качеств другой стороны;
- создание атмосферы доверия, усиливаемое взаимным влиянием и обменом информацией;
- проявление симпатии во время выслушивания мнений противоположной стороны.

Важную роль в урегулировании конфликта с помощью тактики решения проблемы играют топ-менеджеры. С одной стороны, это креативный директор рекламного агентства, власть которого является либо экспертной — обусловленной осознанием подчиненных того факта, что он обладает опытом и специальными знаниями, либо экспертно-эталонной, поскольку креативный директор обычно обладает достаточно сильной харизмой. Именно социально-психологическая компетентность, которую обычно демонстрирует личность креативного директора, является условием эффективной деятельности по разрешению конфликта. Для топ-менеджмента рекламодателя актуален другой важный компонент управленческой деятельности — контроль, правильное проведение которого снижает конфликтность, а неправильное — увеличивает ее. Главным образом, контроль должен исходить из того, что ошибки и недостатки свойственны людям, и при разумном подходе их можно избежать или ослабить, а потому большинство людей способно добиться хороших результатов.

Но, конечно, самым эффективным способом предотвращения конфликтов в организации рекламного производства остается превращение последней в единую работоспособную и сплоченную «команду», когда происходит максимально глубокое «погружение» агентства в бизнес рекламодателя. При этом осуществление подобного «погружения» — задача заказчика, призванного вдохновить людей, работающих над созданием его будущей рекламной кампании, или, по формулировке Джека Траута, долженствующего дать им идею.

Итак, в соответствии с бихевиористской и современной школами управления сам по себе конфликт – нормальное явление для обеих социальных систем рекламодателя и рекламного агентства. Организация рекламного производства является в высшей степени конфликтной: конфликты помогают выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив, дают дополнительную информацию – т. е. «играют на стороне» объективности, которая в противоположность субъективности способствует созданию действительно эффективной рекламы. Одни конфликты могут быть деструктивными, ведущими к снижению эффективности организации, ее дезинтеграции и способности к выживанию, другие – конструктивными (функциональными), результатом которых является совершенствование организационной структуры, повышение эффективности, выработка более совершенных стратегий развития.

Деструктивные конфликты превалируют в отношениях между агентством и рекламодателем, поскольку самым распространенным методом решения таких конфликтов остается соперничество; при этом, как правило, они могут также осложняться проблемой нарушения принципа разделения управленческого труда по вертикали в организации рекламодателя. Конструктивные конфликты – явные и краткосрочные – более характерны для либерально-демократического устройства организации рекламного агентства, и благодаря их успешному разрешению оно функционирует.

Очевидно, избегание превращения межорганизационных конфликтов в деструктивные является задачей менеджмента среднего и высшего звена как рекламодателя, так и рекламного агентства. А поскольку разрешение конфликтов – неизбежное условие создания эффективной рекламной кампании, этот тип управленческой деятельности представляется одним из самых важных и ответственных в организации рекламного производства.

1.10. Лекция № 10 (2 часа).

Тема: «Психология индивидуальной карьеры»

1.10. 1. Вопросы лекции:

1. Карьера человека как условие и уровень его самореализации.
2. Содержание понятия «карьер».

1.10.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Карьера человека как условие и уровень его самореализации.

Человек, избравший определенную сферу деятельности, рассчитывает на перспективную карьеру. Понятие «*карьера*» пришло из французского языка и обозначает продвижение в сфере профессиональной деятельности, достижение известности. В карьере видится естественная потребность человека в полной жизненной самореализации всех его способностей на пользу людям, обществу, приносящую ему удовлетворенность собой.

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;

-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 того, чтобы стать компетентным профессионалом.

По динамичности продвижения личности в сфере профессиональной деятельности выделяют следующие виды карьеры:

Линейная карьера – человек изначально выбрал понравившуюся ему сферу деятельности и упорно поднимается по служебной лестнице (например, от учителя до работника Министерства образования).

Стабильный тип карьеры – человек от начала до конца остается верен избранному трудовому пути и постепенно повышает свое мастерство.

Спиральная конфигурация карьеры – характерна для беспокойных людей, которые меняют сферы своей деятельности, быстро «загораются» и теряют интерес к той или иной деятельности.

Кратковременная карьера – сопутствует недисциплинированным и низкоквалифицированным работникам. Они часто переходят с работы на работу и их продвижение незначительно.

Платообразная карьера характерна для людей, которые хорошо справляются со своими обязанностями, являются перспективными работниками, но на определенном уровне обнаруживают предел своих возможностей, т.е. далее не продвигаются (входят в «мертвую зону»). С этого места они уходят на пенсию.

Снижающаяся карьера – это трагическая конфигурация карьеры. 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.

Чтобы успешно построить карьеру, человек должен:

- 1) ответить на вопрос, какие цели он ставит перед собой;
- 2) определить, что мешает ему стать тем, кем мечтает;
- 3) решить, как преодолеть противодействие жизненных обстоятельств. Для успешности карьеры нужны:

1. Достойная Цель.
2. План достижения Достойной Цели.
3. Работоспособность для достижения цели.
4. Техника решения встающих перед человеком задач.
5. Умение «держать удар».
6. Результативность профессиональной деятельности (или анализ промежуточных результатов).

Вопрос № 2. Содержание понятия «карьера».

Карьера, это: а) - получение большего количества денег, б) получение больших полномочий, в) получение более высокого статуса, г) получение более высокого престижа; д) получения более высокой власти.

Карьера - это продвижение по службе и индивидуальные изменения позиции и поведения.

Карьера характеризуется динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик, форм социальной активности личности.

Понятие «карьера» чаще всего связывается с трудовой и профессиональной деятельностью человека. С точки зрения степени овладения личностью профессионального опыта в конкретном виде деятельности можно выделить профессиональную и должностную карьеру. Каждый из этих типов имеет свою характеристику (табл. 1).

Таблица 1 Характеристика типов карьеры

Тип карьеры	Характеристика типа карьеры
Профессиональная	Характеризует уровень развития и степень реализации профессиональных способностей работника, качественное состояние его профессионального опыта. Профессиональная карьера является основой для должностной карьеры.
Должностная	Это перемещение работника как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры на предприятии (в организации). Представляет собой форму реализации профессиональных возможностей работника.

Система управления персоналом должна осуществлять упор на планирование и развитие карьеры, способствовать работникам ставить перед собой реальные цели и достигать их.

Первым шагом в планировании карьеры является определение интересов, склонностей, возможностей и навыков работника. Эдгар Шейн - признанный специалист в области управления персоналом, подчеркивает, что планирование карьеры - это процесс медленного развития профессиональной самокомпетентности и самоопределение относительно собственных способностей, талантов, мотивов, потребностей и ценностей.

Исходя из вышеизложенного можно утверждать, что понятие карьеры напрямую связано с продвижением в перед. С этой точки зрения карьера представляет собой процесс, основные типы которого показаны в табл. 2.

1.11. Лекция № 11 (2 часа).

Тема: «Психология индивидуальной карьеры»

1.11.1. Вопросы лекции:

1. Типы, виды карьеры.
2. Этапы карьеры.
3. Выбор карьеры и ее планирование.

1.11.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Типы, виды карьеры.

Понятие карьера возникло сравнительно недавно и обозначает результат осознанной трудовой деятельности человека или же иными словами должностной рост.

Понятие и виды деловой карьеры

Деловая карьера - это профессиональный рост личности, который включает в себя повышение социального статуса, накопление трудового опыта, увеличение объемов профессиональных знаний в определённой сфере деятельности.

Относительно места карьерного роста существуют, такие виды и типы деловой карьеры:

1. **Внутриорганизационная карьера**, предполагает прохождение различных ступеней профессионального роста, обучения и развития, вплоть до ухода на пенсию в рамках одной компании или организации.

2. **Межорганизационная карьера**, включает в себя прохождение всех трудовых этапов профессиональной деятельности на различных предприятиях и фирмах.

Межорганизационная карьера может включать в себя, также 2 подвида это:

- *специализированная карьера*, позволяет заниматься одним и тем же видом деятельности на разных предприятиях.
- *неспециализированная карьера*, которая даёт возможность менять не только место работы, но и непосредственно сам род деятельности на протяжении всего трудового пути, начиная с обучения и заканчивая, выходом на пенсию.

3. **Центростремительная карьера**, недоступна для широкого круга рабочих и незаметна для окружающих. Данная возможность предоставляется работникам, которые имеют тесные личные контакты с руководством вне организации. Такая карьера предполагает движение к ядру – руководящим должностям. Благодаря такой карьере работник может посещать совещания и встречи как формального, так и неформального характера, недоступные его сотрудникам и принадлежать к высшим социальным кругам общества, занимая при этом незаурядную должность.

Относительно иерархии должностей можно рассматривать такие виды деловой карьеры как:

- горизонтальная;
- вертикальная.

Виды и этапы трудовой карьеры

Трудовая карьера, также как и деловая карьера, обозначает продвижение по карьерной лестнице и совершенствование человеком своих рабочих навыков. Она зависит во многом от выбора профессии и первых шагов человека на пути к становлению себя, как профессионала в определённой сфере. Большое значение здесь также имеет справедливая оценка работником своих положительных качеств и недостатков. Ведь только в этом случае можно правильно выстроить свои профессиональные цели на будущее. Трудовой путь может развиваться по-разному. Он может быть стабильным или же динамичным в зависимости от того, сколько времени человек проводит на одной должности.

Специалисты в этой сфере выделяют 2 вида трудовой карьеры, которые по своему определению очень схожи с видами деловой карьеры, это:

- профессиональная;
- внутриорганизационная.

Каждый человек за свою жизнь независимо от вида профессиональной деятельности и возможности карьерного роста проходит определённые этапы трудовой карьеры, которые условно можно описать следующим образом:

Лекция № 12 (2 часа).

Тема: «Управленческое общение в деятельности руководителя»

1.12.1. Вопросы лекции:

1. Особенности управления общения.
2. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении.

1.12.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Особенности управления общения.

Управленческое общение – это прежде всего деловое общение, преследующее цель взаимоотношений в познавательной, мотивационно-эмоциональной и поведенческой сферах, как объектов, так и субъектов управления. В процессе управленческого общения руководитель получает и отдает распоряжения или указания; дает или получает советы, рекомендации; оценивает работу подчиненных и т.п.

Многообразие стилей управленческого общения можно подразделить на два вида: директивное общение и демократическое. *Директивное общение* ориентируется на оказание прямого психологического воздействия на объект управления для достижения целей руководства. В его основу кладутся административно-правовые нормы, реализуемые посредством приказов, распоряжений, указаний, требований предоставления отчетов, выполнения необходимых действий. *Демократическое общение* обычно осуществляется с помощью рекомендаций, советов и просьб. Оно включает в себя служебно-товарищеские отношения и дружеские, в основе которых лежат не столько административно-правовые, сколько морально-психологические нормы.

Особенностью управленческого общения являются нормы его реализации. Это различные совещания и заседания, деловые беседы и переговоры, выдача и разъяснение заданий подчиненным, отчеты перед начальством и т.п. При этом для специалистов, особенно бакалавров менеджмента, очень важными представляются умение точно выражать свои мысли, умение слушать и умение убеждать словом. **Слушание в управленческом общении** может быть нерелексивным и релексивным. Нерелексивное слушание предполагает минимальное вмешательство руководителя в речь собеседника при максимальной сосредоточенности над ней. При этом рекомендуется внимательно молчать, демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку.

Релексивное слушание происходит при активной обратной связи с говорящим. Оно позволяет устранять психологические барьеры, искажения информации, уточнять содержание и смысл высказываний. Основными приемами релексивного слушания являются: выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование основных мыслей и чувств говорящего. В книге «Как управлять другими. Как управлять собой (искусство менеджмента)» В.П. Шейнов приводит тринадцать правил, которые помогают убедить собеседника. Например: 1. *Правило «Гомера»* (очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедительный следующий порядок аргументов: сильные — средние — один из самых сильных). 2. *Правило «Сократа»* (для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для

собеседника вопроса, на которые он без затруднения ответит «да»).

3. *Правило «Паскаля»* (не загоняйте собеседника «в угол». Дайте ему возможность «сохранить лицо». Часто собеседник не соглашается с нами лишь потому, что согласие ассоциируется у него с потерей своего достоинства).

4. *Не загоняйте себя «в угол», не понижайте свой статус.* Избегайте извинений без должных на то причин, не проявляйте признаков неуверенности. Ваш статус может быть искусственно повышен формой кресла, высокой спинкой, стульями для посетителей и т.п.

5. *Не принижайте статуса собеседника.* Любые проявления неуважения к собеседнику принижает его статус и вызывает, как правило, негативную реакцию. Статус посетителя может быть принижен, если ему не предложили сесть или стул посетителя находится

далеко от кресла руководителя.

В управленческом общении важное значение имеет конструктивная критика.

Именно конструктивная, то есть созидательная, а не деструктивная, разрушительная, дезорганизирующая, снижающая качество труда руководителя. В зависимости от обстоятельств и личности критикуемого она может использоваться в форме упрека, озабоченности, намека, требования, замечания, предупреждения, сопереживания и т.д.

Из основных правил конструктивной критики, предлагаемых множеством психологов, можно выделить следующие:

- прежде чем критиковать, найдите, за что можно похвалить;
- внимательно и спокойно выслушайте объяснения;
- критикуйте проступки, а не личность;
- не сравнивайте критикуемого с другими сотрудниками;
- делайте акцент на главном недостатке и не придирайтесь к мелочам;
- при возможности не критикуйте при свидетелях;
- не раздражайтесь и не злитесь, сохраняйте ровный тон.

Вопрос № 2. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении.

Сущность перцептивной стороны общения. Перцептивная сторона общения заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотнесении их с его личностными характеристиками, в интерпретации и прогнозировании на этой основе его поступков. В наблюдаемом сотруднике нам доступны для восприятия лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний облик (физические качества и оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции). Воспринимая эти качества, мы определенным образом оцениваем их и делаем некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению. В этих умозаключениях обязательно присутствует, во-первых, сумма свойств, приписываемых наблюдаемому, выражающаяся в оценке собеседника, и, во-вторых, формирование определенного отношения к нему (больше эмоциональное, в пределах «нравится — не нравится»). Другими словами, на основе восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы «читаем» внутренний мир человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому. Какие же свойства собеседника являются для нас наиболее важными, информативными? На что обращается внимание прежде всего? К таким, наиболее существенным, свойствам

можно				отнести:
*	выражение	лица	собеседника	(мимику);
*	способы	выражения	чувств	(экспрессию);
*		жесты		(пантомимику);
*	позы,	положение	тела	и походку;
*	внешний	вид	(одежду,	прическу и др.);
*	особенности	голоса	и	речи.

Нужно отметить, что важность и очередность восприятия изложенных шести свойств собеседника, оценка одного человека другим во многом зависит от индивидуальных, половых, возрастных и профессиональных различий. Так, выявлено, что дети учатся сначала распознавать экспрессию по мимике, затем им становится доступным анализ выражения эмоций посредством жестов. В целом дети больше, чем взрослые, ориентированы на восприятие внешности. Было установлено несовпадение при восприятии и оценке руководителями подчиненных и наоборот. Закономерности формирования первого впечатления. Основная задача восприятия — формирование первого впечатления о человеке. На основе многочисленных исследований

психологи пришли к выводу, что первое впечатление формируется под воздействием трех факторов — фактора превосходства, фактора привлекательности и фактора отношения к наблюдателю.

Действие фактора превосходства проявляется чаще всего в условиях неравенства партнеров в той или иной сфере — социальной, интеллектуальной, групповой др. Суть его в том, что партнеры по общению склонны систематически переоценивать различные качества тех людей, которые превосходят их по какому-то существенному для них параметру. Если же они имеют дело с партнерами, которых они, по их мнению, в чем-то превосходят, то первые вторых недооценивают. Иначе говоря, происходит либо общая недооценка, либо общая переоценка партнера. Визитная карточка руководителя — умение расположить к себе. Очень многое зависит от того, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., то есть переоценивать его психологические характеристики. Американский психолог А. Миллер, отобрав фотографии людей красивых, «обыкновенных» и некрасивых, показал их группе мужчин и женщин и просил их высказаться о внутреннем мире каждого из тех, кто был изображен. Наиболее красивые были оценены и как более уверенные в себе, счастливые и искренние, уравновешенные, энергичные, любезные, то есть более богатые духовно, чем некрасивые и даже «обыкновенные». Таким образом, фактор привлекательности обеспечивает реализацию следующей схемы: чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он для нас во всех отношениях. Если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Фактор отношения к наблюдателю регулирует включение восприятия по следующей схеме: положительное отношение к нам вызывает тенденцию к приписыванию партнеру положительных свойств и отбрасыванию, игнорированию отрицательных. И наоборот, явное недоброжелательное отношение вызывает устойчивую тенденцию не замечать положительного и выпячивать отрицательное. Таким образом, при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное — к недооценке неизвестного человека. Из этого следует, что первичное впечатление всегда ошибочно. Так ли это? В действительности же это так и в то же время не так. Всегда восприятие партнера по общению одновременно и верное, и неверное: оно более точное в отношении главных в данный момент характеристик (возраст, социальная группа, примерный род занятий, место жительства и др.), по которым мы строим поведение, и менее точное в отношении остальных характеристик.

Почему же так происходит? Потому что формирование первого впечатления не самоцель, а регулятор последующего поведения. Оно необходимо для того, чтобы определить главные характеристики собеседника и в соответствии с ними выбрать определенную «технику общения». А остальные качества, оказавшиеся «не в фокусе», просто достраиваются по схемам. Вот здесь-то и кроется возможность ошибок при формировании первого впечатления. Для нас важно знать те знаки во внешности другого, которые заставляют работать ту или иную схему формирования первого впечатления. Для действия фактора превосходства важны одежда человека и весь его антураж. В одежде для нас важна цена ее. При этом под ценой одежды понимается не столько денежное выражение этой цены, сколько ее дефицитность и модность. Серьезное значение имеет силуэт одежды. На основе ряда исследований выявлено, что высоко статусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику, с подчеркнутыми углами (особенно плечевыми), а низко статусным — силуэт, приближающийся к шару, не содержащий выраженных углов (свитер, куртка). Для практики управленческого общения вывод очевиден: воздействие руководителя будет

действенное, если он будет общаться с подчиненными, будучи одетым в строгую форму одежды, строгий деловой костюм. Имеет значение и цвет одежды. Высоко статусными считаются цвета ахроматической окраски черно-белой гаммы (даже некоторые оттенки серого), а низко статусными — яркие, насыщенные и чистые цвета (кроме белого и черного). На формирование фактора превосходства оказывает серьезное влияние манера поведения собеседника (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и др.). Превосходство проявляется в независимости собеседника. Во-первых, независимость от партнера (человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается). Во-вторых, независимость от обстоятельств общения (человек как бы не замечает свидетелей, неудачно выбранного момента, своей бестактности, различных помех). Наконец, в-третьих, независимость от неписаных норм общения (разваливается в кресле, на собеседника старается не смотреть, а смотрит в сторону, в окно, в процессе общения осматривает свои ногти, употребляет много специальных терминов и иностранных слов и др.).

Важно заметить, что проявление независимости собеседником сказывается только при нашей готовности признать эту независимость обоснованной, определяемой значимостью ситуации. Таким образом, действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Привлекательность — понятие социальное уже потому, что оно различалось у разных народов и в разные времена. Отсюда следует, что знаки привлекательности надо искать не в размере глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака (есть одобряемые или неодобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности). Это во многом объясняет действие фактора привлекательности. Для нас привлекателен тот партнер по общению, который стремится приблизиться к типу внешности, максимально одобряемому социальной группой, к которой мы принадлежим. Но еще более привлекательны для нас замеченные усилия, затраченные собеседником на получение социально одобряемой внешности. Таким образом, знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в какой-либо группе. Для руководителя важно знать, как формируется фактор отношения к наблюдателю. Знаком отношения к нам является все, что свидетельствует о согласии собеседника с нами. Исследования Карри и Кени показали, что чем ближе мнение другого человека к собственному, тем выше оценка этого человека, и наоборот: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидали. Разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не склонны замечать. Различают прямые и косвенные признаки согласия, формирующие рассматриваемый фактор. К прямым признакам относят мнение собеседника, сходное с нашим: чем оно ближе к нашему, тем выше оценка собеседника в наших глазах. Косвенными признаками служат ободряющие и одобряющие кивки, время от времени появляющаяся в нужных местах естественная улыбка, возгласы «Да», «Вот именно», «Конечно», «Естественно» и др.

Механизмы взаимовосприятия. До сих пор мы рассматривали, как происходит процесс формирования первого впечатления. Теперь предстоит рассмотреть, что же позволяет нам быстро сформировать первое впечатление. В основе этого процесса лежит действие механизма стереотипизации. Под социальным стереотипом понимается устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Например, когда мы слышим неправильное с точки зрения русского языка выражение «лицо кавказской национальности», мы это «лицо» не видим, но представить его можем во всей его неповторимой индивидуальности. Для ситуаций управленческого общения такими расхожими стереотипами будут выражения «грубый начальник», «ленивый подчиненный» и др. Главная задача социального стереотипа —

позволить нам быстро сориентироваться в ситуации общения. Ориентировка происходит мгновенно, и мы выстраиваем соответствующую стратегию дальнейшего поведения. Для человека, усвоившего стереотипы своей группы, они выполняют функцию упрощения и сокращения процесса восприятия собеседника. Проблема надежности восприятия невозможна без учета ряда эффектов в процессе

действия механизма стереотипизации. Наиболее типичными из них являются:

- * хало-эффект, то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках;

- * эффект снисхождения, то есть слишком положительная оценка наблюдаемых событий, поступков;

- * эффект центральной тенденции, то есть стремление усреднять оценки наблюдаемых

процессов и явлений; * эффект ореола, то есть тенденция связывать характеристику одной черты характера с другими свойствами человека. Например, высокий научный интеллект, в представлении большинства людей, ассоциируется с высоким благородством или хорошо развитым чувством общественного долга. Внешне привлекательным людям часто приписывают благородные черты характера; * эффект контраста, то есть склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих; * эффект проекции, то есть склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим. Так человек, который часто говорит неправду, чаще всего не верит и другим. Стереотипы представляют собой инструмент «грубой настройки», позволяющий человеку «экономить» психологические ресурсы и время. Они имеют свою «разрешенную» сферу социального применения. Однако дальше, в процессе последующего восприятия собеседника, социальный стереотип должен уйти в тень и освободить место для действия механизмов «тонкой настройки». Наступает этап более глубокого и объективного понимания партнера – его актуального эмоционального состояния, динамики его отношения к нам, то есть стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, «прочитать» внутренний мир другого. К механизмам «тонкой настройки» относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция. Идентификация (позднелат. *identifico* – отождествляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника. То есть происходит уподобление себя другому. При идентификации с другим познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки. Эмпатия – это эмоциональное чувство или сопереживание другому. Через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Известно, что эмпатия тем выше, чем больше человек способен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения. Аттракция (фр. *attraction*, буквально – привлечение, притяжение) — это умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или глубокого интимно-личностного отношения. Рефлексия (позднелат. *reflexio* – обращение назад) – это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению. Каузальная атрибуция (от лат. *causalis* – причинность и *attributio* – приписывание) – это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению

причин поведения субъекта. Исследования показывают, что у каждого человека есть свои «излюбленные» схемы причинности, то есть привычные объяснения чужого поведения. Так, например, люди с личностной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину произошедшего конкретному человеку. В случае же пристрастия к обстоятельной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе. Кроме этих схем, были выявлены и некоторые закономерности процесса каузальной атрибуции. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу — обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в зависимости от того, был ли он участником (соучастником) или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося испытуемые склонны переходить от обстоятельной и стимульной атрибуции к личностной (то есть искать причину случившегося в осознанных действиях личности). Основы постижения внутреннего мира собеседника. Скорость прочтения «внутреннего мира» другого человека и качество этого прочтения у разных людей неодинаковы. Эти характеристики могут быть значительно усилены при наличии соответствующих знаний и достаточного жизненного опыта. Каковы же элементы этой «азбуки»? Что можно увидеть? Как же за внешними признаками поведения партнера по общению увидеть его актуальное внутреннее состояние? Что можно считать важнейшими источниками информации о внутреннем мире другого человека? Попытаемся дать ответы на эти вопросы, но прежде рассмотрим основные условия результативного прочтения внутреннего мира собеседника. 1) Стараться избежать шаблона в трактовке тех или иных жестов. Ведь почесывание затылка может означать и наличие у человека перхоти, и неуверенность, и ложь.

2) Оценивать совокупность жестов, когда информация одного подтверждает информацию другого.

3) Учитывать условия, в которых проявляются те или иные жесты. Например, если в разговоре с вами собеседник часто прибегает к закрытым жестам и позициям, может, попросту в помещении прохладно? 4) Исходить из конгруэнтности (лат. congruentis – соответствующий, совпадающий) – совпадения слов и жестов. Доказано, что если информация слов и жестов не совпадает, то собеседники полагаются на невербальную информацию 5) Исходить из ряда правил: чем старше собеседник, чем выше его социально-экономическое положение, тем менее выражены у него жестикуляция и телодвижения, тем менее броскими и более завуалированными становятся они; чем южнее родился и воспитывался человек, тем богаче развита у него жестикуляция и телодвижения. Руководителю важно иметь высокий уровень визуально-психодиагностических способностей, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам людей «читать» их актуальное психическое состояние. Для нас источниками информации о собеседнике являются, прежде всего, лицо, мимика,

жесты, позы, походка человека и др. Первое и главное, что отражается на лице человека, в его мимике – это, эмоции.

Тема: «Управленческое общение в деятельности руководителя»

1.13.1 Вопросы лекции:

1. Общение руководителя с подчиненными.
2. Условия эффективного взаимодействия в управлении общением.

1.13.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Общение руководителя с подчиненными.

Успех деятельности любой организации во многом зависит от четкого и слаженного исполнения приказов руководства. И чем выше управленческое звено, тем дороже обходится невыполнение или неправильное выполнение распоряжений. Среднестатистический руководитель отдает за день десятки, а то и сотни приказов. Большинство из них, на первый взгляд, настолько очевидны, что не требуют особых усилий для их понимания и исполнения. Поэтому руководители редко задумываются над тем значением, которое имеет правильное формулирование своих требований. И совершенно напрасно! Какие же ошибки может допускать руководство, формулируя приказы? Что необходимо учитывать при отдаче распоряжений?

Существует несколько причин невыполнения или плохого выполнения распоряжений. Первая — простое непонимание вашего приказа. Ведь это только кажется, что мы все разговариваем на одном языке. На самом деле одни и те же слова разные люди могут воспринимать совершенно по-разному. Существует ряд условий, от которых зависит, будут ли подчиненные понимать суть вашего распоряжения:

- единство профессионального языка,
- уровень интеллекта,
- уровень образования,
- логичность изложения,
- концентрированность внимания (ведь часто подчиненный слушает начальника, но не слышит его, а «витают в облаках», потому что его сознание заблокировано своими мыслями)
- и мн.др.

Самая распространенная причина непонимания — неконкретные приказы. К сожалению, многие руководители уподобляются персонажам из детской сказки, постоянно требуя от подчиненных что-то вроде: «Пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что». Результат — соответственный. Часто руководители путают приказ (который всегда конкретный: «копать от забора и до обеда...») с абстрактным призывом («работай эффективно...»). Функция первого — распорядительно-побудительная, а второго — оценочно-мотивационная.

Однако понимание приказа — не самое главное. Опытные руководители знают, что подчиненные могут очень хорошо понимать, что хочет от них начальник. Вот только выполняют это далеко не всегда. Часто они просто делают вид, что не понимают, играют в «непонимающего». О причинах говорить можно долго. Чаще всего проблема лежит на уровне межличностных симпатий/антипатий.

Отсюда следует вторая причина невыполнения приказов — непринятие подчиненным требований руководителя (и самого руководителя как личности). Ведь понять — это еще не значит принять. Дело обычно заключается не в отсутствии

понимания (на что жалуются многие руководители), а в достижении согласия подчиненного с позицией начальника.

Непринятие может принимать различные формы: от публичного оспаривания полученного приказа до скрытого саботажа. Здесь руководители часто делают большую ошибку: говорят «Сейчас я тебе докажу...» и начинают изливать на голову подчиненного поток аргументов. А дело-то совсем не в том, чтобы убедить человека в пользе для дела! Отторжение обычно происходит не потому, что сотрудник чего-то там недопонял или не видит практических выгод для организации. В первую очередь он не видит выгод для себя лично! Важно понимать, что у персонала, в большинстве своем, совсем другие цели и задачи: они пришли не ДЕЛО делать, а как-нибудь отработать положенную им зарплату. Ведь это НЕ ИХ ФИРМА!

Обязательно нужно выяснить, почему подчиненный не принимает вашу точку зрения. Что стоит за непринятием? Несогласие с вашими взглядами на ведение бизнеса или чисто «шкурный» интерес и амбиции конкретного сотрудника, какими бы красивыми аргументами они не маскировались («Я забочусь о благе организации» и проч.)? Несогласие с методами руководства или личная неприязнь к начальнику? Отсюда вывод: воздействовать надо не на внешние проявления («ничего не понимает...»), а на внутреннюю причину.

Следует помнить, что конфликты между руководителем и подчиненным носят не столько открытый, сколько скрытый, завуалированный характер. Причины понятны - ведь далеко не каждый решится открыто выступить против начальника. И чаще всего они возникают как раз при выдаче распоряжений. Ведь именно на этой стадии управленческого общения руководитель больше всего вторгается в *privacy* другого человека, т.е. активно принуждает к каким-либо действиям, которые могут кардинально противоречить его взглядам, убеждениям, жизненным ценностям.

Несколько секретов.

Для повышения эффективности распоряжений психологи советуют придерживаться нескольких простых правил. Они могут быть продуктивно использованы в управленческой практике на уровне межличностных контактов. Во-первых, для поднятия имиджа руководителя. Во-вторых, для смягчения формы принуждения, обойтись без которого, увы, не может ни один начальник. В-третьих, для устранения противоречий между личными желаниями подчиненных и целями деятельности организации.

1. Учет информационного фонда партнера по общению. Все слова, обращенные к нему, человек соотносит с собственным информационным словарем, сформированным на основе уникального жизненного опыта. В нем хранятся интерпретации очень многих терминов. Во избежание непонимания начальнику всегда нужно учитывать интеллект подчиненного, уровень образования (закончил человек 5 классов или университет) и соответственно корректировать свою речь.

2. Один смысл. Приказ не должен нести иронии или двойного смысла. Тем более, он не должен содержать абстрактных метафор и прочих художественных образов, которые разными людьми могут восприниматься по-разному. Приказ должен быть максимально конкретным, исключая двойное толкование. Помните старую мудрость: «Если что-то может быть понято неправильно, оно обязательно будет понято неправильно».

3. Не персонифицировать. Не стоит говорить безапелляционным тоном «Я хочу...», «Мне нужно...», «Я сказал...», поскольку в сознании подчиненного сразу происходит трансформация «Я хочу...» в «Ах, видите ли, он хочет...». Возникает эмоционально отторжение. Руководитель невольно переводит служебное распоряжение в плоскость межличностных отношений. А личное желание начальника можно и не выполнять, а если выполнять, то чисто формально, кое-как. Более предпочтительны следующие варианты: «Это нужно для нашей фирмы...», «Будет лучше, если Вы...», «Это

необходимо, чтобы у нас не случилось...». Таким образом требования соотносятся не с прихотью большого босса, а потребностями и целями организации.

4. Помните об интонациях! Бывает, руководитель говорит вполне правильные вещи, но делает это очень грубо, агрессивно, в оскорбительной для сотрудника форме. Сюда относятся и сопровождающие приказ обидные шуточки в адрес подчиненного, и иронические замечания, и саркастические улыбки, и вежливо-пренебрежительный тон распоряжений, и презрительные нотки в голосе босса... Процесс отдачи распоряжений нередко используется как лишний повод показать свое превосходство. Таким способом некоторые руководители пытаются решать за счет подчиненных собственные психологические проблемы.

Понимание приказа, отданного в такой форме, всегда затруднено. Все внимание подчиненного концентрируется не на сущности распоряжения, а на отношении к его личности. Сразу возникает защитная эмоциональная реакция, которая блокирует аналитическую деятельность мозга, и слова почти не осознаются. Понимание приказа блокируется. Такими уж нас всех сделала матушка-природа: человеческий мозг может одновременно работать либо с логикой, либо с эмоциями. Причем возникающие негативные эмоции всегда блокируют логичность мышления!

Важно, чтобы приказ выполнял свою функцию и в то же время психологически не травмировал сотрудника, не был обидным или оскорбительным. Прошли те времена, когда подчиненные готовы были терпеть все выходки начальства из-за угрозы оказаться на улице! Это во второй половине 90-х квалифицированных специалистов до смерти пугал призрак безработицы. Сегодня же руководитель все чаще имеет дело не с безропотной «серой массой», а с честолюбивыми, амбициозными, знающими себе цену сотрудниками. По уровню интеллекта, образования или профессионального опыта, и вообще, как человек, как личность подчиненный может ни в чем не уступать руководителю, а нередко и превосходит его по всем параметрам. Угрозы со стороны начальства и перспектива увольнения их отнюдь не пугает. Поэтому опытный руководитель заинтересован, в первую очередь, в мягких методах управления, щадящих самолюбие подчиненного. Создание неагрессивной, неоскорбительной атмосферы формирует благоприятный психологический климат взаимного доверия и сотрудничества.

Не следует также забывать, что сотрудник, обиженный слишком жестким поведением начальника, может попытаться отомстить. Например, не так давно сотрудник крупной российской фармацевтической компании, возмущенный хамскими повадками своего босса, в качестве мести не нашел ничего лучшего, как проинформировать заинтересованные органы об «особенностях работы» своей фирмы. Результат — судебное разбирательство со всеми вытекающими. Конечно, никто не застрахован от «стукачей», однако вести себя с теми, кто имеет доступ к конфиденциальной информации, руководителю все-таки следует осторожно, чтобы не спровоцировать «подставу».

5. Без негатива! Распоряжение не должно начинаться с негативных слов, чтобы не формировать у подчиненного отрицательную установку еще до того, как он узнал его содержание. Восприятие не должно проходить на отрицательном эмоциональном фоне (см. предыдущий пункт). По той же причине нельзя совмещать отдачу приказа с критикой, говорить одновременно о сущности предстоящей работы и о личностных или профессиональных недостатках сотрудника. При формулировании распоряжений следует избегать критических «приправ» типа — «Сделай это, но только не так, как в прошлый раз...».

6. Правило «Имя собственное». Обращение к подчиненному по имени-отчеству всегда предпочтительнее безликого: «Эй ты, как там тебя...». Для человека нет приятнее звуков, чем звуки его имени, — утверждали древние. Обращение к человеку по имени подчеркивает уважение к его личности, подспудно рождает чувство удовлетворения, положительные эмоции (которые, кстати, не всегда осознаются) и как следствие — вызывает расположение к источнику положительных эмоций. Психологи установили, что

при прочих равных условиях подчиненные легче принимают распоряжения того руководителя, к которому у них положительное отношение и намного чаще отвергают (оспаривают) требования того, к кому испытывают антипатию.

7. Использование комплиментов. Если подчиненный настроен резко отрицательно, руководители могут попытаться уменьшить сопротивление похвалой или комплиментами в начале разговора. Самый эффективный комплимент — это комплимент на фоне небольшого антикомплимента себе (особенно с теми сотрудниками, которые, предположительно, испытывают антипатию к своему шефу). Пример: «Как Вам удается решать так быстро эти вопросы? Я вчера два часа потратил, а Вы за десять минут все уладили. Пожалуйста, сделайте еще и...». Естественно, каждому сотруднику приятно выглядеть в конкретном вопросе лучше, чем его начальник. Особенно если сам босс подчеркивает это. Так удовлетворяется потребность человека в признании.

Напомню, что комплиментом считается НЕБОЛЬШОЕ преувеличение реально существующих достоинств, которые собеседник видит или желает видеть в себе. Этим комплимент отличается от грубой лести, которая имеет гораздо больше шансов быть отвергнутой. Все люди любят похвалу. Это удовлетворяет их потребность в положительных эмоциях. А положительные эмоции, как уже было сказано, рождают расположенность к их источнику. Возникает эффект внушения.

К сожалению, в нашей стране сложилась традиция достаточно жесткого обращения с подчиненными. Хвалить сотрудника, а тем более публично, многие руководители не любят. Боятся «перехвалить», «разбаловать». Гораздо чаще наши начальники прибегают к понуканиям и запугиваниям, стремясь таким нехитрым способом «замотивировать» персонал. В тоже время давно установлено, что методы мягкого «поглаживания» гораздо лучше стимулируют труд, чем оскорбления и наказания.

8. «Ход конем». Если ожидается пассивное или активное сопротивление распоряжению, лучше не отдавать приказ «в лоб», а использовать хитрый обходной маневр: вначале спросить совета у подчиненного. Что-то типа «Как Вы думаете...?» и т.п. Когда с человеком советуется стоящий на более высокой иерархической ступени, это всегда вызывает чувство самоуважения, что, естественно, сопровождается положительными эмоциями, которые по закону ассоциации связываются с их источником. Такая тактика гарантирует руководителю преданность и благодарность сотрудника. Но практиковать такой метод можно далеко не со всеми, да и силу воздействия он со временем теряет. Есть люди, которые не ценят великодушных жестов. «Человеческое» отношение к ним они могут принять за слабость руководителя и возможность «сесть ему на голову».

9. Вопросительная форма. В большинстве случаев подчиненными лучше всего воспринимается вопросительная форма распоряжения. Все понимают, что просьба начальника — это завуалированный приказ, однако при такой форме психологически труднее отказать: «Уважаемый В.В., смогли бы Вы завтра...?», «Согласились бы Вы...?», «Есть ли у Вас возможность...?»

10. Правило личной выгоды. Приказ будет выполнен гораздо эффективнее, если подчиненный увидит в нем не только пользу для организации, но и выгоду для себя лично. Когда человек трудится без личного интереса, он делает лишь столько, сколько надо (на «троечку»), чтобы формально удовлетворить требования начальства.

Высший пилотаж.

Наилучшим образом работник исполняет то, что он сам считает необходимым, а не то, что велит начальство (как известно, это совпадает далеко не всегда). Поэтому желательно, чтобы подчиненный сам пришел к решению, отвечающему замыслу руководителя. Задача последнего — подтолкнуть сотрудника к самостоятельным действиям, помочь ему самостоятельно сделать правильные выводы. В идеале руководитель должен не приказывать, а создавать ситуацию, в которой подчиненный сам приходит к нужному решению. Это представляет собой специфический стиль

менеджмента — особым образом организованный процесс общения руководителя со своими подчиненными. На Западе данный стиль в настоящее время очень популярен. Управление сотрудниками строится таким образом, что они действуют фактически самостоятельно, оставаясь при этом под наблюдением менеджера-наставника. Такое наблюдение включено в повседневное деловое общение руководителей и подчиненных: консультирование во время совещаний, переговоров, текущий контроль за выполнением сотрудниками своих обязанностей и т.д.

Естественно, это требует хорошего знания психологии, мотивации подчиненных. Это — настоящее искусство, высший класс руководства людьми, которые в данном случае чувствуют себя полностью самостоятельными. Доверие, которое они ощущают, демонстрация уважения к подчиненным — наилучшая мотивация их эффективной деятельности. И они с большей охотой идут на работу, более инициативны и удовлетворены своим трудом.

К сожалению, при сегодняшнем уровне развития управленческой и деловой культуры в нашей стране такой стиль руководства воспринимается не иначе как научная фантастика. Увы. Поэтому в наших условиях создание желаемых ситуаций может осуществляться, например, простым задаванием цепочки вопросов, позволяющих подвести собеседника к нужному решению. Логика последовательно задаваемых вопросов такова, что после каждого ответа сужается число степеней свободы отвечающего, ведь, отвечая на каждый вопрос, человек определяет свою позицию, становится пленником предыдущих ответов.

Например, нужно дать задание нерадивому сотруднику, который (это известно по опыту) обязательно начнет возмущаться, доказывать, что это не входит в его обязанности и т.п. Здесь возможен такой вариант диалога:

Шеф: «Вам, конечно же, знакома должностная инструкция, где изложены Ваши служебные обязанности?»
Подчиненный: «М-м-м-да, разумеется».
Шеф: «В таком случае Вы должны хорошо помнить параграф пятый пункта четвертого раздела второго?»
Подчиненный: «Э-э-э, а что такое?»
Шеф: «Этот пункт прямо адресуется Вам: нужно сделать...» (дается приказ и определяется срок выполнения).

Нерадивый подчиненный, конечно же, плохо знаком с должностной инструкцией, а если и читал ее когда-либо, то давно забыл содержание. Но сказать «нет» начальнику он не решится. А сказав «да», он отрезает себе пути отступления.

Мишенью воздействия также могут выступать различные личностные качества подчиненного: честолюбие, амбиции, желание доказать свою исключительность, особенности темперамента и характера, проч. Автор этих строк однажды стал свидетелем ситуации, когда начальник отдела говорил своему сотруднику: «Василий Игнатьевич, нужно выполнить одно задание. Не буду скрывать, это очень сложное задание. Поэтому Вам, очевидно, оно не под силу (прозрачный намек: мол, не с твоей квалификацией...). Как Вы думаете, кому из Ваших коллег его можно поручить?» Честолюбивый и амбициозный сотрудник, любящий во всем перечить своему шефу и выискивающий возможность показать, что это его нужно было назначить боссом, а не нынешнего, тут же вспыхивает:

— Отчего же? Я тоже способен его выполнить!
— Вы шутите?
— Нет, не шучу. Я знаю, как быстро все сделать!
— Неужели?
— Точно!
— Вот это да! Фантастика! (начальник разыгрывает искреннее удивление)
— Через 3 дня принесу Вам результат!

— Вы просто молодец! Вот спасибо! Прямо груз с души сняли! Через 3 дня доложите о выполнении! и т.д.

«Завалить» такое дело — значит расписаться в своей полной профессиональной несостоятельности, поэтому к выполнению этого задания работник подойдет намного ответственной, чем к обычному приказу руководства, спущенному «сверху».

Заключение. Чему можно научиться у японских самураев?

В древности японские самураи повышали свое военное искусство, постоянно выполняя специальные упражнения. Владение самурайским мечом разбивалось на отдельные приемы, которые тщательно отрабатывались до тех пор, пока не достигалось мастерство: совершенство, автоматизм, легкость и непринужденность исполнения.

Искусство управления людьми также требует постоянных тренировок. Умение приказывать заключается в дозированном и дифференцированном применении приемов, перечисленных выше. Несложно понять (в том числе и с помощью этой статьи), в чем заключаются необходимые навыки. Но понимание не означает овладение навыками! Знать и уметь — не одно и то же! Идеи можно легко усвоить сегодня, а завтра забыть. Только добавив терпение и практику, можно овладеть ими. Помните: мастерство самурая требует, чтобы каждый прием владения мечом оттачивался до полного совершенства!

Вопрос № 2. Условия эффективного взаимодействия в управлении общением.

Взаимодействие в общении - это система взаимно обусловленных действий партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок и др. с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

Характерные черты взаимодействия: взаимодействие - необходимый и обязательный элемент совместной деятельности, без него проблематично говорить и о результативной выраженности социальной активности человека; основу взаимодействия составляет многообразие межличностных контактов и действий: непосредственных и опосредованных, случайных и преднамеренных, частных и публичных, длительных и кратковременных, вербальных и невербальных; для взаимодействия характерна циклическая причинная зависимость действий партнеров, когда поведение каждого выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных, то есть между партнерами проявляется взаимная связь, взаимное воздействие, взаимные изменения и др.

Структурными компонентами процесса взаимодействия в общении выступают субъекты взаимодействия, взаимная связь (на основе формальных и неформальных отношений), взаимные воздействия, взаимные изменения субъектов взаимодействия (на основе изменения точек зрения, взглядов, представлений, отношений, поведения, деятельности и др.).

В процессе взаимодействия каждый стремится ориентироваться на свои цели и цели партнера. В зависимости от степени учета во взаимодействии этих целей различают следующие стратегии поведения:

- 1) сотрудничество, предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;
- 2) противодействие, предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;
- 3) компромисс, предполагающий частное, промежуточное (зачастую, временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и сохранения отношений;

4) уступчивость, предполагающая принесение в жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;

5) избегание (уклонение), предполагающее уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

содержательные компоненты процесса взаимодействия. К основным из них необходимо отнести дистанцию и позицию в общении. Большое значение имеют также время, место, ситуация, стиль и тон общения и др.

Дистанция в общении.1) Физическое тело не только большинства животных, но и человека окружено определенной пространственной зоной, которую они считают своей собственной личной территорией.2) Размеры личной пространственной территории социально и национально обусловлены (у южных народов и в городских условиях эта территория меньше, у народностей средней и северной полосы и в сельской местности она больше).3) Личная пространственная территория человека имеет ряд зон, в которых и осуществляется общение в зависимости от характера данного акта общения: а) интимная зона (от 15 до 45 см от тела человека). б) личная зона (от 45 до 120 см). в) социальная зона (от 120 до 360 см). г) публичная зона (более 360 см).4) Человек с трудом терпит вторжение постороннего в социальную и личную зону, а вторжение в интимную вызывает неуместные в данный момент физиологические реакции и способствует стрессу (сердце начинает биться чаще, происходит выброс адреналина в кровь, она приливает к мозгу и мышцам как сигнал физической готовности к бою, к отпору).5) Современная городская жизнь принесла с собой ряд исключений из этих правил. В условиях невозможности обеспечения всем общающимся необходимых зон люди договорились сознательно нарушать эти зоны на занятиях в учебных заведениях, в местах массовых скоплений людей (на стадионе, в киноконцертном зале, в общественном транспорте и др.). Это не значит, что в этих условиях человек не испытывает дискомфорта, но он научился внешне это не выражать. Для того чтобы не усиливать этот дискомфорт, рекомендуется не смотреть в упор на соседа, не выражать на лице сильных эмоций и оставаться беспристрастным, не разговаривать даже со знакомыми, быть сдержанным в движениях.

1.14. Лекция 14 (2 часа).

Тема: «Подходы к мотивации персонала в малой группе»

1.14.1 Вопросы лекции:

1. Мотивация и стимулирование персонала в организации
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации
3. Виды стимулирования

1.14.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Мотивация и стимулирование персонала в организации

Анализ мотивации персонала указывает на то, что стимулировать работников следует по промежуточным результатам, не дожидаясь завершения всего цикла работы. Большие успехи и достижения, как известно, не так уж часты и порой труднодостижимы.

Но система мотивации персонала должна работать. С этой целью большой проект следует разделить на этапы и спланировать таким образом, чтобы можно было оценить каждый из них и должным образом отметить.

Мотивация работы персонала отвечает внутренней человеческой потребности к самоутверждению. Успешность притягивает успех. Это и позволяет определить комплекс мер, которые можно назвать система мотивации персонала.

За последние года специалисты по персоналу начали применять не только классические способы мотивирования труда (повышение зарплаты, денежные бонусы). Произошло некоторое совершенствование системы мотивации персонала, то есть появились нематериальные методы (морально-психологические и организационные).

Система мотивации персонала: основные правила

Можно выделить ряд основных правил, которых требует эффективная мотивация персонала.

- Непредсказуемые поощрения стимулируют интенсивнее, чем стабильно ожидаемое вознаграждение;
- Положительный стимул приносит больше результата, чем отрицательный;
- Методы мотивации персонала будут работать в том случае, когда у работников есть определенный статус, они ощущают признание своего вклада в работу. Повышение мотивации персонала происходит при помощи таких признаков, как служебная машина, личный кабинет, участие в важных переговорах и престижных совещаниях;
- Ситуативное положительное подкрепление должно поступать сразу. Другими словами, система мотивации персонала должна давать справедливую и незамедлительную реакцию на действия работников. Сделанная работа и соответствующее вознаграждение не должны быть сильно разорваны во времени. Эффект от неожиданного поощрения уменьшается с течением времени.

Методы мотивации персонала

Среди наиболее часто встречающихся стимулов, которые предполагает мотивация труда персонала – материальные премии, возможность напрямую общаться с высшим руководством, расширение полномочий, повышение в должности, всеобщее признание, увеличение власти, оплата медицинских услуг, страхование жизни, ссуды по пониженной ставке, помощь в покупке жилья, оплата ремонта личного автомобиля и т.д.

Однако важно учесть, что мотивация и стимулирование персонала в каждой компании должно быть адресным, ориентированным на конкретного сотрудника. Банального набора быть не должно.

Мотивация деятельности персонала может исходить не только из поощрений, но и наказаний. Хотя и здесь лучше соблюдать золотую середину. Главное – наказание не должно выглядеть как «мсть» за ошибку, а должно предотвращать подобные действия в будущем. Это также послужит примером остальным сотрудникам. Однако лучше совершенствование мотивации персонала производить другими способами.

Для предприятий с ограниченными финансовыми возможностями эффективным инструментом может стать нематериальная мотивация персонала. Это могут быть различного рода благодарности в виде грамот, памятных знаков, занесение в трудовую книжку с вручением ценного подарка, разного рода звания типа «менеджер года» и пр. К этим же методам относится приглашение работника в качестве консультанта, лектора как подчеркивание его особого статуса.

Повышение мотивации персонала

Совершенствование мотивации персонала должно происходить в зависимости от результативности наказаний или поощрений. Если один метод «не работает», нужно ввести другой. Так, без оснований выделяя какого-то сотрудника или раздавая иногда слишком крупные и редкие награды скорее вызовут нездоровую зависть, чем трудовой

энтузиазм. Мотивация персонала как раз может строиться на небольших, но частых вознаграждениях.

Важно также правильно выстроить социальную политику организации, поскольку она является эффективным инструментом как мотивация и стимулирование персонала. То есть должна быть развита система помощи и социальной защиты, предоставляться сотрудникам и членам их семей разного рода льготы за счет социального фонда компании.

Вопрос № 2. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Содержательные теории особое внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. К ним относятся теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга и некоторые другие.

В своей основе содержательные теории близки друг к другу. Основное их отличие состоит в отношении к первичным (по Маслоу) потребностям. МакКлелланд считал, что, как правило, эти потребности в сегодняшней ситуации уже удовлетворены, а Герцберг полагал, что они существенны только в том случае, когда несправедливо реализованы. Что касается вторичных потребностей (высших уровней мотивации), то, несмотря на различия в формулировках, все три автора содержательных теорий сходились во мнении, что они активно воздействуют на поведение человека.

Основными недостатками данной группы теорий является то, что в реальной жизни проявление потребностей не осуществляется в строгой иерархической последовательности, а является производной от многих ситуационных факторов. Однако несомненная заслуга создателей рассмотренных теорий заключается в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности и предприняли попытку классифицировать потребности и установить их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается большинством современных исследователей, однако единой, общепринятой классификации до сих пор не существует.

Процессуальные теории мотивации Процессуальные теории мотивации рассматривают проблему с другой точки зрения.

Они не отвергают мотивирующую роль потребностей, но фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей. К процессуальным теориям относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости Портера-Лоулера, теория «Х» и «Y» Д. Макгрегора и другие.

Вопрос № 3. Виды стимулирования

Отделение стимулирования от мотивации в явном виде более характерно для отечественных экономистов и социологов, а среди западноевропейских и американских ученых — для представителей управленческих дисциплин, в том числе и управления персоналом.

Напомним, что в данной главе под стимулом понимается фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения

персонала, а под стимулированием — метод управления трудовым поведением работника/группы: «...способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование — совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний».

ПРЯМЫЕ — непосредственные воздействия субъекта управления на работника методами убеждения, внушения, психологического заражения, агитации, увлечения собственным примером и пр.

Достоинства', улучшение отношений между руководителем и подчиненными; развитие в коллективе отношений сотрудничества, доверия, открытости, самостоятельности и т.п.; простота в понимании и естественность в использовании.

Трудности', необходимость индивидуального подхода к подчиненным и глубокое знание их субъективного мира; наличие у руководителя специфических способностей; безусловное собственное поведение; большие затраты времени на работу в режиме оперативного управления. -

ВЛАСТНЫЕ — сознательное использование субъектом управления формальных отношений в иерархической системе «руководство — подчинение», когда работнику отдается прямой приказ (распоряжение, предписание), при невыполнении которого должно последовать наказание.

Достоинства: простота в использовании, оперативность и дешевизна («экономичность»), поскольку воздействие состоит не в обещании награды, а в угрозе потери какого-то блага.

Недостатки: растет иерархичность и степень формализации отношений между руководителями и подчиненными; развивается произвол в управлении, снижается ответственность руководителей за качество проработки решений; в коллективе начинает преобладать статусное деление, кастовость, развивается отчуждение и конфронтация; сдерживается инициатива и развитие подчиненных. -

Негативные стимулы. Строго говоря (согласно Поваричу и Прошкину), негативные стимулы — не вид, а форма организации стимулирования. Но мы будем их рассматривать здесь как вид, потому что негативное стимулирование, независимо от того, какие именно негативные стимулы используются, выполняет одну функцию — наказания (точнее, угрозы наказания) работника за допущенные им ошибки, совершенные проступки и т.п. На практике используются: •

замечания, предупреждения, выговоры; •

штрафы, пени, возмещение убытков; •

понижение оклада, разряда, перевод на более низкооплачиваемую работу, понижение в должности; •

снижение премии, годового вознаграждения; •

перенос очереди на получение благ от организации; •

отказ в ссуде, кредите; •

перенос отпуска на неудобное время; •

общественное порицание; сатирические стенгазеты, листки; доска позора, антипочета; выпелы отстающих; звания «наоборот»; переходящие антипризы; особого вида пропуски на предприятие или номера автомашин и др.; •

угроза увольнения.

Негативные стимулы чаще всего симметричны позитивным, но более экономичны, острее воспринимаются людьми, требуют ограниченного времени применения, не требуют обязательной гласности, должны применяться исключительно в подкрепляющей форме организации. -

Материальные денежные стимулы. Их номенклатура ограничена. Сюда относится: •

переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности; •

доплаты и надбавки; •

целевые премии; •

повышение в должности.

Материальные неденежные (натуральные) стимулы. Они являются материальными, поскольку имеют несомненную денежную составляющую; но— неденежны, потому что выдаются работнику только в натуральной форме. Номенклатура этих стимулов очень широка и постоянно растет. В настоящее время используются: •

жилье; •

автомобиль, гараж, стоянка; •

земельный участок, дача; •

места в детских учреждениях; •

путевки в места лечения и отдыха, туристические; •

диетическое питание; •

дефицитные товары; •

телефон; •

ссуды, кредит; •

экскурсии и командировки по обмену опытом; •

обучение за счет фирмы (полностью или частично), в том числе членов семьи; •

- ценные подарки; •
- право приобретения в организации товаров и услуг; •
- предоставление работнику (и членам его семьи) права пользования благами, находящимися в собственности организации; •
- перевод в другую организацию; •
- право сменить профессию в рамках организации; •
- право работы по совместительству.

На наш взгляд, главное, что следует принимать во внимание при использовании натуральных стимулов, это неоднозначное понимание справедливости распределения натуральных благ между работниками. Одни считают, что правильнее распределять по трудовым результатам; другие — что нужно учитывать общие заслуги работника перед организацией; третьи уверены, что натуральные блага должны распределяться в соответствии с рангом (статусом, должностным положением) работника. Распространены и позиции, полностью альтернативные перечисленным — что распределять эти блага нужно: по закону; по потребностям; уравнилельно (в том числе по очереди или по жребию). Такая разногласия вызывает сомнения у большой доли работников и затрудняет использование натуральных благ как стимулов труда.

1.15. Лекция 15 (2 часа).

Тема: «Подходы к мотивации персонала в малой группе»

1.15.1. Вопросы лекции:

1. Мотивация персонала в розничном магазине.
2. Тренинг для малой группы.
3. Аптечные тренинговые программы.

1.15.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Мотивация персонала в розничном магазине.

Материальная мотивация персонала

Все люди работают ради материального достатка, и когда они четко представляют, как они его могут получить, то это стимулирует деятельность человека. Поэтому система оплаты труда должна быть прозрачна и понятна каждому работнику.

Сразу стоит сказать, что в торговле никто уже давно не работает за оклад, так как нет желания продавать больше. Самая распространенная мотивационная система оплаты — это «оклад+процент». Владельцы розничных объектов стараются поставить оклад в половину предполагаемой зарплаты. Как мне кажется, это не совсем верный вариант. Оклад должен быть настолько маленьким, насколько это возможно, а все остальное — это процентная часть.

Лучше всего, если процент состоит из двух частей:

коллективный;
личный.

Это позволит снизить конкуренцию среди продавцов и повысить общий уровень продаж, так как продавцы будут заинтересованы не только в своей работе, но и в работе напарников. Также такое распределение позволит задействовать продавцов в других работах: прием, переоценка товара, переодевание манекенов, размещение товара в зале и т.п. Иначе же все будут заниматься только продажами.

Для того чтобы работа выполнялась своевременно всеми, можно ввести КПД, то есть процент участия продавцов в работе.

Нельзя забывать и о премировании. При этом если фирма имеет ограниченный бюджет, можно премировать только лучшего сотрудника месяца, а не весь коллектив. Естественно при выполнении плана по магазину. Это позволит каждому из работников стремиться достичь наилучших результатов в работе. Премия может быть материальной, но не денежной. Это может быть сертификат, скидка или какой-то иной бонус.

Наравне с поощрением, нельзя забывать и о штрафных санкциях. Это позволит контролировать пунктуальность работников, их внешний вид, корректное поведение, а также своевременность выполнения всех работ. Штрафы должны быть ощутимыми, но не чересчур. И, конечно, надо стараться их избегать, решая проблемы другими методами. Каждый штраф – это демотиватор, даже если наказание заслужено.

Нематериальная мотивация персонала Хотя все работают ради денег, атмосфера на рабочем месте играет немаловажную роль. Создания благоприятного климата в коллективе основывается как раз на нематериальной мотивации работников торговли.

Основными факторами являются:

Развитие корпоративной
культуры «Доска почета»

Карьерный рост

Доброжелательная атмосфера Развитие корпоративной культуры помогает работниками осознать свою

причастность к общему делу и важность работы. Коллективные мероприятия, тренинги и даже совместное празднование важных дат позволяют сплотить коллектив.

В Советском союзе было принято размещать фотографии передовиков производства на специальных стендах. Как ни странно, но эта политика весьма эффективна. Людям свойственно тешить свое тщеславие и получить звание «лучшего работника» приятно любому. К тому же это выгодно сказывается на росте объема личных продаж, так как покупатели любят, чтобы с ними работали лучшие из персонала.

Возможность продвижения особо талантливых сотрудников также способствует повышению их квалификации. Если в фирме нет вакантных должностей, то можно ввести категории, которых можно достичь только при обладании определенными умениями и высоким качеством работы. Если к категориям привязать еще и денежную надбавку, то стремление повысить квалификацию будет двойным мотивом.

Однако если все будет происходить в «тяжелой», недоброжелательной атмосфере, то мало кто задержится на такой работе. Проводя в магазине большую часть светового дня, хочется чувствовать себя комфортно. Иначе люди начинают увольняться. А на любимой работе всякая деятельность становится эффективной.

Получается, что использование комплекса мотивационных мер позволяет создать такой коллектив, который будет охотно работать в компании долгое время, принося при этом фирме высокие и стабильные доходы.

Вопрос № 2. Тренинг для малой группы.

На данный момент тренинг – это одна из самых популярных форм **интенсивного обучения** во всем мире. Тренинг является одним из самых быстрых и эффективных методов развития личности и внутренних изменений.

Обычно тренинги проводятся в группах, где все взаимодействуют друг с другом и выполняют разнообразные задания. В общем, живут веселой, интересной, общей жизнью. Некоторые люди заказывают себе "персональный тренинг". То есть тренер индивидуально работает с одним учеником. Обычно это очень материально затратное развлечение.

Далее представлена некоторая информация о типах тренингов.

Отличие тренинга от семинаров и обычного обучения.

Отличительной особенностью тренингов является высокая интенсивность проведения занятий и использование разных способов достижения заявленного результата прямо в ходе самого тренинга. Некоторым даже удается решить какую-то свою личную проблему, с которой они "мучались" самостоятельно длительное время. В отличие от семинара, где вам могут дать большой объем информации, но нет цели сделать так, чтобы вы практически усвоили то, что он вам рассказали. Вы получили информацию, а что делать с ней дальше – решайте сами.

Понятно, что на самом тренинге обычно невысокий уровень освоения навыков. Это связано с ограничением по времени проведения тренинга. Но первый опыт практического использования знаний вы обязательно получите.

Виды тренингов по принципам набора.

По принципу набора **тренинги делятся на открытые и корпоративные**. Открытые тренинги собираются совершенно различные люди, оплатившие тренинг из "собственного кармана". Корпоративные тренинги проводятся с персоналом какой-то организации (группы организаций) по заказу ее руководства. То есть сотрудники этой организации обязаны пройти тренинг в порядке повышения своей квалификации. В большинстве случаев это тренинги навыков (бизнес-тренинги). Оплата работы тренера проводит компания.

Вопрос № 3. Аптечные тренинговые программы.

Сегодняшние отношения фармпроизводителей и крупных аптечных сетей вряд ли можно назвать безоблачными.

В экономике существует представление о «рыночной силе». Это понятие, отражает то, кто в большей мере определяет условия взаимодействия между контрагентами. Несмотря на то, что в повседневной профессиональной лексике это понятие используется достаточно редко, мы с Вами прекрасно понимаем, что имеется в виду. Речь идёт о том, кто диктует условия. Например, мы говорим рынок покупателя или рынок продавца, рынок работодателя или рынок работника, рынок аптечных сетей или рынок фармпроизводителей. Ситуация, когда две стороны одинаково заинтересованы в сотрудничестве можно назвать идеальной и поэтому встречается она крайне редко в нашем неидеальном мире.

В случае если рыночные силы неравны, сделка заключается тогда, и только тогда, когда эти силы выравниваются. Существует множество способов выравнивания рыночных сил, простейшим из которых являются деньги. Т.е. если у вашего контрагента рыночная власть выше, то чтобы предлагаемая мною сделка стала ему интересной, нужно предложить ему дополнительную выгоду — деньги, т.к. деньги — выравнивают это

неравенство. В случае фармпроизводителя мы подразумеваем маркетинговые выплаты аптечным сетям.

Однако это тупиковое развитие ситуации, потому как каждая оплата увеличивает рыночную силу того участника сделки, который исходно обладал большей рыночной силой. Результаты такой «стратегии» мы можем наблюдать сегодня, бюджеты на продвижение и включение препарата в ассортимент крупных аптечных сетей постоянно увеличиваются без заметного увеличения продаж.

Впрочем, для того, чтобы увеличить собственную рыночную силу необязательно использовать деньги. Рыночная власть возникает тогда, когда один из «участников» уверен, что у его контрагента эта сила есть. Такая ситуация может возникнуть:

- из-за недостатка информации;
- вследствие неверного понимания ситуации, причем, как самим «обладателем» мнимой силы, так и его контрагента;
- или в случае применения коммерческого блефа. Действительно, не обязательно обладать рыночной силой, достаточно, чтобы ваш контрагент был уверен, что эта сила у Вас есть. Вспоминаем блеф в карточных играх.

Но самой действенной стратегией в данном случае является повышение значимости/ценности сделки в глазах вашего партнёра. Нам с Вами прекрасно известно, что любая сделка должна заключаться так, чтобы другая сторона была уверена, что выигрывает больше, в противном случае это будет краткосрочный союз с сомнительными выгодами для обеих сторон. При работе с аптечными сетями нужно понимать, как они работают, суть бизнес-процессов в аптеках. Это позволит при планировании показателей продаж выстроить взаимовыгодную систему движения товара от фармпроизводителя к конечному потребителю.

Слишком часто при работе с аптеками ставятся изначально неверные цели, которые не учитывают бизнес интересы аптек, что приводит к невозможности долгосрочного сотрудничества и не мотивирует сотрудников аптечной сети на достижение результатов, в которых заинтересован фармпроизводитель. Ситуация усложняется тем, что подчас само руководство аптечной сети не представляет, как построить систему взаимовыгодного сотрудничества.

При таком подходе взаимодействие с производителями сводится к принципу «кто заплатит больше, тот и лучший».

В долгосрочной перспективе такой подход с двух сторон ведет к разрушению естественных экономических связей. Эффективно сотрудничать с аптечной сетью фармпроизводитель может в том случае, если продемонстрирует руководству аптечной сети механизмы увеличения прибыльности аптеки при работе с препаратами компании. Таким образом, фармпроизводитель может выступать не столько в роли контрагента, одного из поставщиков, сколько в роли партнера, который прямо заинтересован и участвует в увеличении доходности аптеки.

Построению такой модели, а также способам донесения логики этой системы до руководства аптечных сетей и посвящен данный курс.

1.16. Лекция № 16 (2 часа).

Тема: Подходы к мотивации персонала в малой группе

1.16.1. Вопросы лекции:

1. Мотивация персонала в индустрии гостеприимства.
2. Маркетинг в области управления.

1.16.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Мотивация персонала в индустрии гостеприимства.

Для эффективного управления персоналом необходимо знать, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы и стимулы лежат в основе его действий.

Как на международном, так и национальном и региональном уровнях, в настоящее время растет заинтересованность в развитии индустрии гостеприимства, так как туризм и гостиничный бизнес являются катализатором развития всех секторов экономики.

Существуют проблемы привлечения специалистов в гостиничный бизнес, а для тех, кто приходит на предприятие – сложность с формированием у них чувства приверженности фирме. Поэтому при сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса.

Руководству организации всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать стратегию фирмы, а также за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя на работе, и она соответствовала бы их способностям и возможностям.

Правильный подбор и расстановка кадров благоприятно влияют на эффективность труда, на совершенствование профессионального мастерства и предупреждают текучесть кадров.

Важную роль в системе управления персоналом играют мотивация и стимулирование работников.

Рассмотрим понятия мотивация и стимулирование труда персонала в индустрии гостеприимства.

Обеспечение необходимого уровня мотивации позволяет способствовать повышению продуктивности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, систематическому росту квалификации кадров, благоприятному климату в коллективе.

У В.Н. Утукиной: «Мотивация – это вид управленческой деятельности, содержание которого состоит из внешнего или внутреннего побуждения экономического субъекта к деятельности для достижения целей организации».

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей.

Стимулирование - метод воздействия на трудовое поведение с помощью поощрения и санкций, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его действий путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения потребностей.

Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше, больше того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Стимулы предлагаются человеку в качестве компенсации за его действия. Человек реагирует на многие стимулы, иногда не осознавая этого, т.е. бесконтрольно. Реакция на

конкретные стимулы неодинакова у разных людей, поэтому стимулы должны разрабатываться с учетом действующих потребностей определенной личности.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение проходит через его мотивацию. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия. Воздействие через стимулы обычно оказывается сильнее прямого воздействия, но по своей организации оно сложнее последнего.

Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику, как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентации на общение, принадлежность к сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение».

Стимулирование персонала туристских организаций с учетом их мотиваций направленно, прежде всего, на повышение качества обслуживания туристов, рост профессионального мастерства, а также на поощрение к внесению предложений по совершенствованию различных направлений деятельности компании. С этой целью организации используют стимулы в виде: денежных премий, подарков, бесплатных поездок, конкурсов профессионального мастерства, обучения, возможность продвижения по службе.

Для формирования мотивации персонала большое внимание организации индустрии туризма должны уделять вопросам информирования работников о целях компании, ее истории, принятых методах и стиле управления, структуре, функциях, задачах и ответственности, возлагаемых на лиц, занимающих те или иные должности.

Выделяют две формы стимулирования труда: материальное и нематериальное стимулирование.

I. Материальное стимулирование труда - совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов. Различают денежное и неденежное материальное стимулирование.

1.1. Материальное денежное стимулирование - регулирует поведение людей на основе использования различных видов денежных поощрений и санкций. Оно проявляется в таких формах, как заработная плата, бонусы, дополнительные выплаты.

В системе стимулирования труда заработная плата является главным источником повышения благосостояния трудящихся, поскольку составляет три четверти их доходов и, в связи с этим, занимает ведущее место.

1.2. Материальное неденежное стимулирование - основано на использовании тех благ, которые являются дефицитными или не могут приобретаться за деньги.

II. Нематериальное стимулирование труда включает в себя:

1. Моральное стимулирование (общественное признание)- стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа. Методами морального стимулирования являются: вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на досках почета, публичные поощрения;

2. Стимулирование свободным временем – призвано регулировать поведение работника на основе изменения времени его занятости. Различают:

2.1. Общее - для всех работников; 2.2. Эталонное - для работников, которые достигли определенных результатов; 2.3. Соревновательное - для лучших работников.

3. Организационное стимулирование предполагает наличие творческих элементов в труде, возможность участия в управлении, продвижение по службе, творческие командировки. Оно включает:

1. Привлечение к участию в делах организации;
2. Возможность приобрести новые знания и навыки;
3. Обогащение труда;
4. Четкое объяснение подчиненным задач, важности их действий;
5. Информирование исполнителей о достигнутых ими результатах;
6. Свобода планирования на рабочем месте, гибкий график работы, возможность самостоятельного выбора решений;
7. Создание условий, при которых люди испытывают профессиональную гордость за лучшее выполнение задач, причастность, личную ответственность за результаты работы;
8. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности и добиться успеха и предоставление всем равных возможностей, вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг;
9. Высокие или трудные цели, которые воодушевляют людей на эффективный труд;
10. Атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрение разумного риска и терпимость к ошибкам и неудачам; внимательное отношение к человеку и его личным проблемам;
11. Стимулирование влиянием - включение в комитеты, жюри, аттестационные комиссии, группы по разрешению конфликта.
12. Признание, которое может быть личным и публичным. Публичное признание призвано стимулировать работу не только данного работника, но и коллектива. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившихся работников упоминают в специальных докладах высшему руководству фирмы, представляют ему, персонально поздравляют по случаю праздников и семейных дат, им дают подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, что дает им возможность ощутить свою значимость. В нашей стране такая практика широкого распространения не получила.

Необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренное выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную, содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В тоже время этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в фирме не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково, а в зависимости от времени пребывания в должности.

Система мотивации и стимулирования, которую выбирает для себя каждый руководитель туристского предприятия, зависит от множества факторов: размеров фирмы, ее финансового потенциала, наиболее актуальных в данный момент задач, стиля менеджмента и т. д.

Практика показывает, что в подавляющем большинстве случаев понятие «мотивация» в сфере туризма является, фактически синонимом системы оплаты труда. Это объясняется низким уровнем зарплат.

Вопрос № 2. Маркетинг в области управления.

Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей сторон в процессе их трудовых отношений путем эквивалентного обмена в различных формах.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами.

Сущность маркетинга персонала отражена на схеме взаимодействия участников трудовых отношений на рынке труда (рис. 5.7).

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом: он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).



Рис. 5.7. Стратегический треугольник в маркетинге персонала

В существующих подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле - как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Отсюда маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации

выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

1.17. Лекция № 17 (2 часа).

Тема: «Психофизиологические основы организации трудовой деятельности»

1.17.1. Вопросы лекции:

1. Функциональные состояния и их влияние на эффективность, и качество трудовой деятельности (работоспособность) человека.
2. Утомление и усталость.
3. Работоспособность.

1.17.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Функциональные состояния и их влияние на эффективность, и качество трудовой деятельности (работоспособность) человека.

Функциональное состояние человека характеризует его деятельность в конкретном направлении, в конкретных условиях, с конкретным запасом жизненной энергии. А.Б. Леонова подчеркивает, что понятие функционального состояния вводится для характеристики эффективностной стороны деятельности или поведения человека. Речь идет о возможностях человека, находящегося в том или ином состоянии, выполнять определенный вид деятельности.

Состояние человека можно описать с помощью многообразных проявлений: изменений в функционировании физиологических систем (центральной нервной, сердечно-сосудистой, дыхательной, двигательной, эндокринной и т. д.), сдвиги в протекании психических процессов (ощущения, восприятия, памяти, мышления, воображения, внимания), субъективные переживания.

В.И. Медведев предложил следующее определение функциональных состояний: «Функциональное состояние человека понимается как интегральный комплекс наличных характеристик тех функций и качеств человека, которые прямо или косвенно обуславливают выполнение деятельности».

Функциональные состояния определяются множеством факторов. Поэтому состояние человека, возникающее в каждой конкретной ситуации, всегда уникально. Однако среди многообразия частных случаев достаточно отчетливо выделяются некоторые общие классы состояний:

- состояния нормальной жизнедеятельности;
- патологические состояния;
- пограничные состояния.

Критериями для отнесения состояния к определенному классу служат надежность и цена деятельности. С помощью критерия надежности функциональное состояние характеризуется с точки зрения способности человека выполнять деятельность на заданном уровне точности, своевременности, безотказности. По показателям цены деятельности дается оценка функционального состояния со стороны степени истощения сил организма и в конечном итоге влияния его на здоровье человека.

На основании указанных критериев все множество функциональных состояний применительно к трудовой деятельности делится на два основных класса – допустимых и недопустимых или, как их еще называют, разрешенных и запрещенных.

Вопрос об отнесении того или иного функционального состояния к определенному классу специально рассматривается в каждом отдельном случае. Так, ошибочно считать состояние утомления недопустимым, хотя оно приводит к снижению эффективности деятельности и является очевидным следствием истощения психофизических ресурсов. Недопустимыми являются такие степени утомления, при которых эффективность деятельности переходит нижние границы заданной нормы (оценка по критерию надежности) или появляются симптомы накопления утомления, приводящие к переутомлению (оценка по критерию цены деятельности).

Чрезмерное напряжение физиологических и психологических ресурсов человека является потенциальным источником возникновения разных заболеваний. Именно на этом основании выделяются нормальные и патологические состояния. Последний класс является предметом медицинских исследований. Наличие пограничных состояний может привести к болезни. Так, типичными следствиями длительного переживания стресса являются болезни сердечнососудистой системы, пищеварительного тракта, неврозы. Хроническое переутомление является пограничным состоянием по отношению к переутомлению – патологическому состоянию невротического типа. Поэтому все пограничные состояния в трудовой деятельности относятся к категории недопустимых. Они требуют введения соответствующих профилактических мер, в разработке которых непосредственное участие должны принимать и психологи.

Другая классификация функциональных состояний строится на основании критерия адекватности ответной реакции человека требованиям выполняемой деятельности. Согласно этой концепции, все состояния человека делят на две группы – состояния адекватной мобилизации и состояния динамического рассогласования.

Состояния адекватной мобилизации характеризуются соответствием степени напряжения функциональных возможностей человека требованиям, предъявляемым конкретными условиями деятельности. Оно может нарушаться под влиянием самых разных причин: продолжительности деятельности, повышенной интенсивности нагрузки, накопления утомления и т. д. Тогда возникают состояния **динамического рассогласования**. Здесь усилия превышают необходимые для достижения данного результата деятельности.

Внутри этой классификации могут быть охарактеризованы практически все состояния работающего человека. Анализ состояний человека в процессе длительно выполняемой работы обычно ведется с помощью изучения фаз динамики работоспособности, внутри которых специально рассматриваются формирование и характерные особенности утомления. Характеристика деятельности с точки зрения величины затрачиваемых на работу усилий предполагает выделение различных уровней напряженности деятельности.

Традиционной областью изучения функциональных состояний в психологии является исследование динамики работоспособности и утомления. **Утомление – это естественная реакция, связанная с нарастанием напряжения при продолжительной работе.** С физиологической стороны развитие утомления свидетельствует об истощении внутренних резервов организма и переходе на менее выгодные способы функционирования систем: поддержание минутного объема кровотока осуществляется за счет увеличения частоты сердечных сокращений вместо увеличения ударного объема, двигательные реакции реализуются большим числом функциональных мышечных единиц при ослаблении силы сокращения отдельных мышечных волокон и др. Это находит выражение в нарушениях устойчивости вегетативных функций, снижении силы и скорости мышечного сокращения, рассогласовании в психических функциях,

затруднениях выработки и торможении условных рефлексов. Вследствие этого замедляется темп работы, нарушаются точность, ритмичность и координация движений.

По мере роста утомления наблюдаются значительные изменения в протекании различных психических процессов. Для этого состояния характерны заметное снижение чувствительности различных органов чувств вместе с ростом инерционности этих процессов. Это проявляется в увеличении абсолютных и дифференциальных порогов чувствительности, снижении критической частоты слияния мельканий, возрастании яркости и длительности последовательных образов. Нередко при утомлении уменьшается скорость реагирования – увеличивается время простой сенсомоторной реакции и реакции выбора. Однако может наблюдаться и парадоксальное (на первый взгляд) увеличение скорости ответов, сопровождаемое ростом числа ошибок.

Утомление приводит к распаду выполнения сложных двигательных навыков. Наиболее выраженными и существенными признаками утомления являются нарушения внимания – сужается объем внимания, страдают функции переключения и распределения внимания, то есть ухудшается сознательный контроль за выполнением деятельности.

Со стороны процессов, обеспечивающих запоминание и сохранение информации, утомление прежде всего приводит к затруднениям извлечения информации, хранящейся в долговременной памяти. Наблюдается также снижение показателей кратковременной памяти, что связано с ухудшением удержания информации в системе кратковременного хранения.

Эффективность процесса мышления существенно снижается за счет преобладания стереотипных способов решения задач в ситуациях, требующих принятия новых решений, или нарушения целенаправленности интеллектуальных актов.

По мере развития утомления происходит трансформация мотивов деятельности. Если на ранних стадиях сохраняется «деловая» мотивация, то потом преобладающими становятся мотивы прекращения деятельности или ухода от нее. При продолжении работы в состоянии утомления это приводит к формированию отрицательных эмоциональных реакций.

Описанный симптомокомплекс утомления представлен разнообразными субъективными ощущениями, знакомыми каждому как переживание усталости.

При анализе процесса трудовой деятельности выделяются четыре стадии работоспособности:

- 1) стадия вработывания;
- 2) стадия оптимальной работоспособности;
- 3) стадия утомления;
- 4) стадия «конечного порыва».

За ними следует рассогласование трудовой деятельности. Восстановление оптимального уровня работоспособности требует прекратить вызвавшую утомление деятельность на такой период времени, который необходим как для пассивного, так и активного отдыха. В тех случаях, когда продолжительность или полноценность периодов отдыха недостаточны, происходит накопление, или кумуляция, утомления.

Первыми симптомами хронического утомления служат разнообразные субъективные ощущения – чувства постоянной усталости, повышенной утомляемости, сонливости, вялости и т. д. На начальных стадиях его развития объективные признаки выражены мало. Но о появлении хронического утомления можно судить по изменению соотношения периодов работоспособности, прежде всего, стадий вработывания и оптимальной работоспособности.

Для исследования широкого спектра состояний работающего человека также используется термин «напряженность». Степень напряженности деятельности определяется структурой процесса труда, в частности содержанием рабочей нагрузки, ее интенсивностью, насыщенностью деятельности и т. д. В этом смысле напряженность интерпретируется с точки зрения требований, предъявляемых конкретным видом труда к

человеку. С другой стороны, напряженность деятельности может характеризоваться психофизиологическими затратами (ценой деятельности), необходимыми для достижения трудовой цели. В этом случае под напряженностью понимается величина усилий, прилагаемых человеком для решения поставленной задачи.

Выделяются два основных класса состояний напряженности: специфической, определяющей динамику и интенсивность психофизиологических процессов, лежащих в основе выполнения конкретных трудовых навыков, и неспецифической, характеризующей общие психофизиологические ресурсы человека и в целом обеспечивающей уровень выполнения деятельности.

Влияние напряженности на жизнедеятельность подтверждено следующим экспериментом: взяли нервно-мышечный аппарат лягушки (икроножную мышцу и нерв, который ее иннервирует) и икроножную мышцу без нерва и подключили к обоим препаратам батарейки от карманного фонарика. Через некоторое время мышца, получавшая раздражение через нерв, перестала сокращаться, а мышца, получавшая раздражение непосредственно от батарейки, сокращалась еще несколько суток. Отсюда психофизиологи сделали вывод: мышца может работать долго. Она практически не утомима. Утомляются проводящие пути – нервы. Точнее, синапсы и нервные узлы, сочленения нервов.

Следовательно, для оптимизации процесса трудовой деятельности есть большие резервы полноценной регуляции состояний, в значительной мере скрывающиеся в правильной организации функционирования человека как биологического организма и как личности.

Вопрос № 2. Утомление и усталость

Утомление - физиологическая реакция снижения эффективности деятельности в результате затраты энергии на ее выполнение.

Утомление не всегда сопровождается **усталостью** - нервно - психическая реакция, переживание утомления в зависимости от отношения к деятельности, которая выполняется.

Чем сильнее мотивация деятельности, тем слабее выражено чувство усталости, и наоборот.

Признаки утомления:

- 1) технико-экономические (снижение выработки, рост брака, нарушение техники безопасности и требований технологической дисциплины);
- 2) физиологические (нарушение координации, скорости, точности, и силы движений, ощущение физического дискомфорта, повышение реагирования на неблагоприятные условия окружающей среды);
- 3) психологические (чувство усталости, замедление психических процессов, нарушение сознательного контроля над деятельностью, трансформация мотивов деятельности);
- 4) медицинские (производственный травматизм, функциональные расстройства организма, развитие профессиональных заболеваний).

Стадии утомления (Никифоров):

- 1) острая (обратимая) - легко преодолевается отдыхом от деятельности;
- 2) скрытая - требует изменения режима деятельности и восстановительных мероприятий;
- 3) длительная (патологическая) - работник нуждается в профилактическом или целенаправленном лечении.

Бодров В.А. выделяет 4 стадии утомления:

4) Компенсируемое утомление. Возникает при кратковременной рабочей нагрузки умеренной интенсивности (фактически не влияет на эффективность) и качество работы, хотя появляется некоторое чувство усталости; нужен кратковременный перерыв.

5) Острая (см. Никифорова).

6) Хроническая. Причины: длительная интенсивная рабочая нагрузка. Возникают существенные нарушения эффективности выполнения и качество работы, возникает чувство постоянной усталости, нарушение сна, снижение интересов к работе, ухудшение психических процессов. Необходим продолжительный отдых.

7) Переутомление. Причины: длительная чрезмерная интенсивность и рабочая нагрузка. Проявляется переутомление в ошибках, отказах, постоянной усталости, апатии, бессоннице, выраженных психосоматических нарушениях. Необходима реабилитация и лечение.

Вопрос № 3. Работоспособность.

Работоспособность - это способность человека выполнять конкретную деятельность в рамках заданных временных лимитов и параметров эффективности. С одной стороны, она отражает возможности биологической природы человека, служит показателем его дееспособности, с другой — выражает его социальную сущность, являясь показателем успешности овладения требованиями какой-то конкретной деятельности. Основу работоспособности составляют специальные знания, умения, навыки, определенные психические, физиологические, физические особенности. Кроме того, для успеха в деятельности большое значение имеют и такие свойства личности, как сообразительность, ответственность, добросовестность и др.; совокупность специальных качеств, необходимых в конкретной деятельности. Работоспособность зависит и от уровня мотивации, поставленной цели, адекватной возможностям личности.

В каждый момент работоспособность определяется воздействием разнообразных внешних и внутренних факторов не только по отдельности, но и в их сочетаниях. Эти факторы можно разделить на три основные группы: 1-я - физиологического характера — состояние здоровья, сердечно-сосудистой системы, дыхательной и другие; 2-я — физического характера — степень и характер освещенности помещения, температура воздуха, уровень шума и другие; 3-я психического характера — самочувствие, настроение, мотивация и др. В определенной мере работоспособность в учебной деятельности зависит от свойств личности, особенностей нервной системы, темперамента. Так, лицам, обладающим хорошей работоспособностью, присуща подвижность торможения, преобладание процесса внутреннего возбуждения. Наряду с этим успешность обучения может быть обусловлена такой типологической характеристикой, как «усидчивость», которой в большей степени обладают лица с преобладанием внутреннего и внешнего торможения. Аккуратность и сдержанность связаны с инертностью процессов возбуждения и торможения. Работу, требующую большой концентрации внимания, более успешно выполняют студенты, которые обладают слабой нервной системой с преобладанием внешнего торможения или уравновешенностью, а также инертностью нервных процессов. Задания, не требующие напряженного внимания, лучше выполняют лица с инертностью возбуждения, большой силой нервной системы, с преобладанием внутреннего торможения. При выполнении учебной работы монотонного характера у лиц с сильной нервной системой быстрее наблюдается снижение работоспособности, чем у студентов со слабой нервной системой.

Интерес к эмоционально привлекательной учебной работе увеличивает продолжительность ее выполнения. Результативность выполнения оказывает стимулирующее воздействие на сохранение более высокого уровня работоспособности. В то же время мотив похвалы, указания или порицания может быть чрезмерным по силе воздействия, вызвать настолько сильные переживания за результаты работы, что никакие волевые усилия не позволят справиться с ними, что приводит к снижению работоспособности. Поэтому условием высокого уровня работоспособности является оптимальное эмоциональное напряжение.

Установка также влияет на эффективность работоспособности. Например, у студентов, ориентированных на систематическое усвоение учебной информации, процесс и кривая ее забывания после сдачи экзамена носят характер медленного снижения. У тех студентов, которые в течение семестра систематически не работали, а в короткое время изучали большой объем материала при подготовке к экзаменам, в процессе его забывания наблюдается резко выраженный спад. В определенной мере снижение работоспособности можно представить как процесс угасания установки. В условиях относительно кратковременной умственной работы причиной снижения работоспособности может стать угасание ее новизны. У лиц с высоким уровнем нейротизма обнаружена более высокая способность к усвоению информации, но более низкий эффект ее использования, по сравнению с лицами более низкого уровня нейротизма.

1.18. Лекция 18 (2 часа).

Тема: «Психофизиологические основы организации трудовой деятельности».

1.18.1. Вопросы лекции:

1. Основные факторы оптимизации режима и условий труда.
2. Половозрастные особенности человека и их учет в организации трудовой деятельности.
3. Производственные стрессы, профессиональные кризисы, профессиональные деформации личности.

1.18.2. Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Основные факторы оптимизации режима и условий труда

Важнейшим условием оптимизации жизнедеятельности и нагрузок является организация рационального режима труда и отдыха. Основными требованиями физиологических и психических основ труда и учебы являются правильная организация ритма труда, режима труда и трудового процесса.

Различают четыре группы факторов, непосредственно влияющих на трудовую деятельность человека:

1. Санитарно-гигиенические факторы - микроклимат, освещенность рабочего места, уровень шума, интенсивность загрязнения воздуха и т.д.
2. Психофизиологические факторы - режим труда и отдыха, напряженность труда, рабочие позы, величина нагрузки на скелетную мускулатуру, на ЦНС, на высшие отделы мозга, степень риска и т.д.
3. Социально-экономические факторы - социальная защищенность работающего, его заработная плата, покупательские способности, обеспеченность отпуском, домами отдыха, детскими садами и т.д.
4. Эстетические факторы - интерьер рабочего помещения, форма, цвет изделия, цвет, фасон рабочей одежды и т.д.

Для поддержания высокого уровня работоспособности большое значение имеет принцип постепенного вхождения в трудовой процесс. Особенно важно его соблюдение после сна, выходных дней, летнего отдыха и перехода на другой вид деятельности. Всякая новая деятельность должна прийти в равновесие с системой уже имеющихся функций и навыков.

Высокую продуктивность работы обеспечивает хорошо продуманная и отработанная последовательность, определенная система труда.

Ритмический труд - это равномерное распределение нагрузки в течение дня, недели, месяца, года. Требование ритмичности основано на учете физиологических особенностей центров нервной системы, которые наиболее экономно функционируют при правильном чередовании процессов возбуждения и торможения. Резкое снижение работоспособности может быть вызвано как чрезмерным утомлением при высоком темпе работы, так и периодами бездеятельности. Организация режима труда, основанного на ритмичной деятельности организма и работы головного мозга, является определяющим условием экономичной и высокопроизводительной работы.

Под режимом труда понимают чередование периодов работы и отдыха, который играет важную роль в профилактике утомления.

В процессе выполнения любых видов работы может развиваться состояние пониженной работоспособности организма, которое объективно оценивается как утомление, а субъективно воспринимается в виде усталости.

При организации режима деятельности необходимо определить и регламентировать периоды работы и отдыха. Перерывы в работе эффективны при условии, если они приходятся на начальные стадии появления утомления и не нарушают, вследствие большой продолжительности, состояния вработываемости. Отдых во время перерывов должен быть рационально организован. Активный отдых является более эффективным, чем пассивный, что было установлено еще в опытах И.М.Сеченова. Разговор о многообразных формах и видах отдыха пойдет ниже.

Достаточно большую роль в организации умственной деятельности играет внешняя среда. Во время физической работы улучшается обмен веществ в организме, увеличивается потребность в кислороде. Возрастает частота дыхания, размах движений грудной клетки, что значительно повышает объем потребляемого воздуха.

Важно, чтобы этот воздух был чистым, не имел пыли и других вредных примесей. В душной, загрязненной атмосфере, при недостатке кислорода, у человека появляются головная боль, слабость, резкое снижение работоспособности. Дыхательный процесс способствует изменению состава воздуха в рабочих и жилых помещениях. В табачном дыме, помимо никотина, есть угарный газ и другие вредные вещества, которые оказывают прямое воздействие на функции головного мозга.

На работоспособность человека существенно влияют температурно-влажностный режим и микроклимат рабочего помещения. Наиболее продуктивной для трудовой деятельности человека является температура воздуха в пределах 16-18°C. В летнее время температура в комнате не должна превышать температуры наружного воздуха на 3-5°C, а в жаркую погоду желательно, чтобы она была ниже, чем снаружи. Относительная влажность должна оставаться в пределах 35-70%. При меньшей влажности говорят о "сухом" воздухе, который вызывает повышенное испарение и сушит слизистые оболочки и кожу. При влажности больше 70% в сыром и холодном воздухе у человека возникает "зябкость" и озноб, что также вызывает снижение работоспособности.

Правильная организация труда предусматривает хорошее содержание рабочего места, т.е. отсутствие на письменном столе лишних вещей, мусора, грязи. Порядок и четкое расположение необходимых предметов значительно облегчают работу. Нужно постараться, чтобы обстановка во время работы была одинаковой. Человек привыкает трудиться в определенном окружении, что облегчает действие его нагрузок. Удобная рабочая поза, отсутствие суеты, лишних движений, уют в помещении весьма важны для производительности труда и борьбы с преждевременным утомлением.

Свет является сильным стимулятором работоспособности человека. Освещение считается достаточным, если оно позволяет длительное время свободно (без напряжения зрения) работать и не вызывать при этом утомления глаз. Таким нормальным освещением является настольная лампа в 50-60 Вт. Свет не должен резать и слепить глаза. Его источник следует располагать слева. При пользовании люминесцентными лампами, так называемыми лампами дневного света, зрительное утомление наступает позже, а производительность труда повышается.

Установлено, что цвет окружающих предметов, окраска стен оказывают существенное влияние на общее самочувствие и работоспособность человека. Красные с золотистыми оттенками цвета - теплые - вызывают бодрящее и возбуждающее действие, а синие и зелено-голубые - успокаивающее, располагающее к отдыху, покою и сну.

Отрицательное влияние на здоровье и умственную деятельность оказывает производственный, городской и бытовой шум. Особенно вреден для нервной системы шум в вечерние, ночные и утренние часы. Необходимо постоянно прилагать усилия для устранения данного воздействия.

Основоположник научной организации труда в России, ученый А.К.Гастев (1881 - 1939 гг.), разработал основные принципы научной организации труда и учебы. Модифицированный вариант данных правил можно использовать для оптимизации умственной деятельности.

Вопрос № 2. Половозрастные особенности человека и их учет в организации трудовой деятельности

Опыт бытового общения показывает нам, что мужчины и женщины различаются не только физиологически, но и психологически и что эффективность воздействия на них во многом зависит от того, какой подход мы выберем, насколько верно будем учитывать их «природу». Природные особенности ярко проявляются в профессиональной деятельности мужчин и женщин: индивидуальном режиме деятельности, отношении к условиям и содержанию труда, реагировании на руководящие воздействия, психологическом климате в коллективе и т. п. Поэтому одни и те же производственные условия, отношение руководства, требования к содержанию, качеству и объему труда и другие факторы никогда не будут восприняты и поняты мужчинами и женщинами одинаково и никогда не приведут к одинаковым результатам их деятельности.

Руководителю рекомендуется помнить об основных различиях мужчин и женщин, проявляющихся в их профессиональной деятельности, и учитывать их в организации производства и управлении. Итак...

Мужчины более выносливы к большим нагрузкам и их перепадам. Поэтому авральный вариант производственной деятельности воспринимается ими как сравнительно приемлемый и не вызывает особых срывов в работе. Женщины в подобных ситуациях больше нервничают и допускают больше ошибок.

Для женщин более характерны систематичность и ритмичность деятельности при средних нагрузках. Они легче переносят монотонность производственных операций и действий, им легче работать на конвейере, но труднее дается разнообразная по действиям и разноритмичная деятельность.

Женщины менее сосредоточены в работе, чаще отвлекаются, для них не характерна глубокая и продолжительная «погруженность» в работу. Поэтому при организации женского труда следует не только предусмотреть возможность «отвлечений», но и создавать такие паузы в течение рабочего дня с наименьшим ущербом для производства, например включив в инструкции обязательные контрольно-профилактические осмотры оборудования, обходы рабочей зоны, смену опера-

ций, посещение других рабочих зон, перерывы в деятельности, связанные с производственной необходимостью, и т. п.

Женщины обычно точнее, чем мужчины, придерживаются инструкций, особенно когда осваивают новую производственную деятельность. Поэтому инструкции и рекомендации для них должны быть полными и четкими, содержать описание всех возможных вариантов действий. Слишком общие или расплывчатые инструкции с нечеткими формулировками хуже осваиваются (медленнее и неточно) и обуславливают ошибочные действия работницы (особенно в сложных ситуациях).

У женщин выше психологическая чувствительность, особенно в социальной сфере: женщина помнит не только то, что ей было сказано, но и как. Поэтому общение с сотрудниками требует от руководителя предварительной подготовки, если он хочет получить желаемый результат. При этом следует учитывать повышенную (по сравнению с мужчинами) эмоциональность женщин и обидчивость: они дольше и глубже переживают свои успехи и неудачи, чаще действуют «по на-строению» (поэтому руководителю важно не только учитывать настроение сотрудниц, но и уметь создать его).

Мужчины более последовательны в словах и поступках, их поведение более «логично» и предсказуемо, они медленнее меняют принятую точку зрения или позицию даже в конфликтных ситуациях.

При выяснении отношений мужчины чаще склонны действовать «напрямую», а женщины — с привлечением «третьих лиц». Поэтому при решении серьезных вопросов

(особенно в женском или преимущественно женском коллективе) руководителю надо заранее знать общий настрой сотрудников (или женской части коллектива) по отношению к обсуждаемому вопросу, чтобы иметь реальную возможность достичь приемлемого варианта его решения. При решении же индивидуального вопроса с сотрудницей следует подумать о необходимости присутствия или отсутствия свидетелей разговора.

В производственной деятельности и отношениях мужчинам свойственно деловое соперничество, женщинам — психологическое. Первые стараются утвердить себя в профессиональной сфере (мастерством, находчивостью, оригинальностью решений), вторые — завоевав «положение» в коллективе или в отношениях с руководством. Поэтому конфликты, возникающие в мужских коллективах больше связаны с производственной деятельностью и могут быть решены при внесении каких-либо изменений в содержание или условия труда, а конфликты в женских коллективах более психологичны, производственная сфера нередко используется как фон возникших психологических противоречий, и поэтому предпринятые руководителем производственные изменения далеко не всегда могут разрешить конфликт, основой которого являются психологические причины, скрытые во взаимоотношениях между сотрудницами.

У мужчин восприятие более целостное, у женщин — более детальное. Мужчины больше обращают внимание на смысл, суть сообщения, ситуации, процесса, а женщины — на детали, особенности. Поэтому любая ситуация, любое решение принимаются и понимаются ими по-разному. Руководителю, получающему информацию от сотрудников, следует делать поправку на пол информирующего и по возможности сопоставить информацию от разнополых источников. Ведь нередко возникают ситуации, когда все решают «детали», или, наоборот, детали заслоняют суть.

Женщины более терпимы к неблагоприятным условиям труда и, получая компенсацию в виде повышенной зарплаты, ранней пенсии, укороченного рабочего дня, «соцкультбыта», готовы смириться с ними и не требовать кардинальных улучшений.

Женщины более чувствительны к психологическому климату в коллективе, больше дорожат хорошими отношениями с коллегами и руководителем, более болезненно переживают ухудшение отношений.

Поэтому они более склонны занимать примирительную позицию в сложных ситуациях, грозящих испортить отношение к ним со стороны коллектива или руководителя. В то же время они чаще готовы пожертвовать «производством» ради поддержания хороших отношений, что приводит к более частым нарушениям в производственной сфере.

У мужчин и женщин разная содержательная структура мотивации производственной деятельности. Так, для мужчин главным в отношении к работе является содержание труда: разнообразие, творческий характер и общественная значимость производственной деятельности, для женщин — условия труда: заработная плата, санитарно-гигиенические условия, отношения в коллективе, близость к дому, «соцкультбыт». «Усиление» соответствующих характеристик производственной деятельности усиливает и мотивацию сотрудников мужского или женского пола, способствует повышению эффективности их труда.

Все физиологические, психологические и социальные характеристики и особенности человека подвержены возрастным изменениям, причем до 20-26 лет происходит их развитие (т. е. улучшение показателей), с 27 до 40-45 лет сохраняется стабильный достигнутый уровень, а с 40-45 лет происходит снижение показателей.

Поскольку физическая выносливость и активность в значительной мере подвержены тренировке* то приспособление и привыкание к определенным физическим условиям труда, приобретение навыков экономного двигательного режима деятельности делают незначимыми для производства изменения физиологических характеристик человеческого организма в период взрослости (примерно с 20 до 50 лет).

Значительно более изменчивыми становятся с возрастом психологические и социально-психологические особенности человека, проявление которых в производственной деятельности и отношениях более заметно и оказывает существенное влияние на выполнение деятельности, отношение к ней, взаимоотношения с коллегами и руководством. Например, динамика развития памяти у взрослых характеризуется двумя довольно глубокими спадами в возрасте, тогда наши бытовые представления никак не предполагают наличия склеротической забывчивости: 25-28 лет и 31-42 года. Именно в этом возрасте работники нуждаются в коротких и четких формулировках новой информации, чтобы они могли запомнить ее и точно использовать, в противном случае память не удерживает полученную информацию, изменяет ее объем и содержание в соответствии с «информационным багажом» конкретного работника.

Вопрос № 3. Производственные стрессы, профессиональные кризисы, профессиональные деформации личности.

1. Функциональные состояния и их влияние на эффективность, и качество трудовой деятельности (работоспособность) человека.

1.1. Утомление и усталость.

1.2. Работоспособность.

2. Основные факторы оптимизации режима и условий труда.

3. Половозрастные особенности человека и их учет в организации трудовой деятельности.

4. Производственные стрессы, профессиональные кризисы, профессиональные деформации личности.

1. Функциональные состояния и их влияние на эффективность и качество трудовой деятельности (работоспособность) человека.

Функциональное состояние в психофизиологии труда возникло для характеристики мобилизации возможностей и энергетических затрат работающего организма.

Определяют **функциональное состояние** как интегральный динамический комплекс наличных физиологических, психологических и поведенческих функций и качеств, которые обуславливают выполнение деятельности.

При характеристике функциональных состояний учитывают следующие показатели: субъективные реакции человека; изменение вегетосоматических и психических функций; продуктивность и качество работы.

Последующий фактор связан с внешними критериями развития того или иного состояния: производительность, эффективность, качество, надежность. А внутренние критерии изменения состояния заключаются в характеристиках цены деятельности, т.е. в величине физиологических и психических затрат энергии при выполнении трудовых задач.

Формируются функциональные состояния человека и изменяются под влиянием воздействия особенностей самого субъекта труда (человека) и деятельности, которую он выполняет. К таким особенностям относятся: отношение к труду (мотивация), состояние здоровья; величина индивидуальных ресурсов и резервов организма для энергетического и информационного обеспечения деятельности, уровень подготовленности для решения трудовых задач, степень профилактической пригодности конкретной деятельности.

Также большое влияние оказывают факторы трудового процесса: сложность, опасность, напряженность, вредность труда, величина и содержание рабочей нагрузки, степень адекватности трудовой задачи возможностям человека; воздействие на человека

таких неблагоприятных факторов рабочей среды как шум, микроклимат, организация рабочего пространства, ухудшение психологического климата, нарушение привычного жизненного уклада, непривычного режима труда и отдыха.

Традиционной областью изучения функциональных состояний является исследование динамики работоспособности и утомления.

1.1. Утомление и усталость.

Утомление – физиологическая реакция снижения эффективности деятельности в результате затраты энергии на ее выполнение.

Утомление не всегда сопровождается **усталостью** – нервно – психическая реакция, переживание утомления в зависимости от отношения к деятельности, которая выполняется.

Чем сильнее мотивация деятельности, тем слабее выражено чувство усталости, и наоборот.

Признаки утомления:

1) технико–экономические (снижение выработки, рост брака, нарушение техники безопасности и требований технологической дисциплины);

2) физиологические (нарушение координации, скорости, точности, и силы движений, ощущение физического дискомфорта, повышение реагирования на неблагоприятные условия окружающей среды);

3) психологические (чувство усталости, замедление психических процессов, нарушение сознательного контроля над деятельностью, трансформация мотивов деятельности);

4) медицинские (производственный травматизм, функциональные расстройства организма, развитие профессиональных заболеваний).

Стадии утомления (Никифоров):

1) острая (обратимая) - легко преодолевается отдыхом от деятельности;

2) скрытая – требует изменения режима деятельности и восстановительных мероприятий;

3) длительная (патологическая) – работник нуждается в профилактическом или целенаправленном лечении.

Бодров В.А. выделяет 4 стадии утомления:

1) Компенсируемое утомление. Возникает при кратковременной рабочей нагрузки умеренной интенсивности (фактически не влияет на эффективность) и качество работы, хотя появляется некоторое чувство усталости; нужен кратковременный перерыв.

2) Острая (см. Никифорова).

3) Хроническая. Причины: длительная интенсивная рабочая нагрузка. Возникают существенные нарушения эффективности выполнения и качество работы, возникает чувство постоянной усталости, нарушение сна, снижение интересов к работе, ухудшение психических процессов. Необходим продолжительный отдых.

4) Переутомление. Причины: длительная чрезмерная интенсивность и рабочая нагрузка. Проявляется переутомление в ошибках, отказах, постоянной усталости, апатии, бессоннице, выраженных психосоматических нарушениях. Необходима реабилитация и лечение.

1.2. Работоспособность.

Работоспособность человека – свойство субъекта труда, которое определяется возможностью человека выполнять ту или иную работу в заданном объеме, ритме, условиях, режиме.

Уровни работоспособности:

- резервный уровень – способность работать в условиях, требующих предельной мобилизации всех физических и духовных сил;

- актуальный (актуализированный) уровень относится к повседневной трудовой деятельности с выполнением требований определенной профессии.

Работоспособность человека зависит от внешних и внутренних факторов. Внешние определяют специфику работы – интенсивность, длительность, сложность. Внутренние – уровень квалификации индивидуально – психологические особенности, функциональное состояние.

В течение рабочей смены, суток, недели, года изменяются уровни работоспособности, что связано с активацией и истощением ресурсов организма; с колебанием активности психических процессов; развитием необходимых функциональных состояний.

Стадии работоспособности:

1) Вербатывание (нарастающая работоспособность). Отмечается некоторые увеличения активности психических, физиологических процессов обеспечивающих деятельность.

2) Стадия устойчивой (оптимальной) работоспособности проявляется в наиболее высокой и стабильной продуктивности трудовой деятельности, оптимальности волевых усилий, чувство удовлетворенности процессом и результатами труда.

3) Снижение работоспособности (развивающегося утомления). Снижается интерес к текущей работе, нарастает напряженность физических и психических функций, снижается эффективность, производительность труда, ухудшается самочувствие и настроение, возникает чувство усталости.

4) а) возможна стадия «конечного порыва», т.е. сознательная мобилизация оставшихся резервов организма с временным резким повышением труда.

б) может возникнуть стадия динамического рассогласования, «стадия срыва», которая характеризуется полной дискоординацией функций организма, переутомление.

5) стадия восстановления работоспособности, характеризуется развитием восстановительных процессов в организме, снижением психического напряжения, накоплением функциональных резервов. Различают: текущее восстановление, срочное восстановление, отставленное восстановление, медико-психологическую реабилитацию.

Работоспособность зависит от следующих колебаний психофизиологических особенностей человека:

1) Суточные: два периода подъема работоспособности и три периода спада. Первый спад (с 10 до 13 часов), второй (с 20 до 24 часов). Спад (от 00 до 3 часов), второй (с 14 до 15 часов), третий (с 18 до 19 часов).

2) Сменные: первый час – подъем работоспособности, далее около двух – трех часов устойчивая работоспособность, затем спад, после обеда новый подъем работоспособности (около одного часа), но ее уровень ниже; следующие полтора часа – устойчивый уровень достигнутой работоспособности, последние полтора часа – спад.

3) Недельные колебания (с понедельника по среду - подъем работоспособности, в четверг - резкий спад, в пятницу - незначительный подъем, в субботу - резкий спад).

4) Помесячные колебания: первая, последняя неделя – спад работоспособности; вторая, третья – подъем.

5) Годовые колебания: осенний, зимний периоды – подъем; весенний, летний - снижение работоспособности.

Также для оптимизации работоспособности важна организация рабочего места, рабочей зоны сотрудников. Необходима пространственная организация рабочего места, экологическое пространство, межличностное пространство, эмоциональное, семантическое пространство.

2. Основные факторы оптимизации режима и условий труда.

- Организационные факторы: индивидуальная регламентация труда, предполагающая оптимальный объем рабочей нагрузки, соблюдение режима труда, отдыха, питания.

- Психологические факторы: овладение методами психосоматической регуляции поведения, аутотренинги, комнаты психологической разгрузки психологические тренинги.

- Физиолого-гигиенические факторы: рефлексологическое воздействие на биологически активные зоны кожи (массаж, амплипульс, закаливание организма, бани, сауны).

- Физические факторы: общая и специальная физическая подготовка, занятие спортом, активный отдых, физическая зарядка, туристические походы и т.д.

- Фармакологические факторы: стимуляторы Ц.Н.С., успокаивающие препараты; препараты, улучшающие обменные процессы; витаминные препараты.

3. Половозрастные особенности человека и их учет в организации трудовой деятельности.

Для женщин характерна систематичность и ритмичность. Для них свойственна неглубокая непродолжительная погруженность в работу. Женщины более точные, чем мужчины, придерживаются инструкций. У женщин выше психологическая чувствительность, особенно в профессиональной сфере; обладают повышенной эмоциональностью, обидчивостью; они дольше и глубже переживают свои неудачи, успехи, нередко действуют по настроению.

Мужчины более последовательны в своих действиях, их поведение более логично и предсказуемо, медленнее меняют свою точку зрения, ригидные.

В производственной деятельности и отношениях мужчинам свойственно деловое соперничество, а женщинам психологическое. Т.е. мужчины хотят утвердить себя в деле, а женщины – в психологическом климате коллектива.

Женщины более терпимы к неблагоприятным условиям труда, получая компенсацию в виде повышенной заработной платы, укороченного рабочего дня, наличие соцкультбыт. В конфликтных ситуациях женщины склонны занимать примирительную позицию. Жертвуют производством ради хороших отношений.

У мужчин и женщин разная структура мотиваций в производственной деятельности. Для мужчин главным является содержание труда, его разнообразие, творческий характер, престижность; а для женщин - условия труда, заработная плата, близость работы к дому, соцкультбыт, психологический климат.

На характер и отношение к труду влияют также возрастные изменения. В возрасте 20 – 26 лет – сенситивные периоды для восприятия нового социального профессионального опыта, идет повышение показателей; 27 – 45 лет – сохранение достигнутого стабильного уровня. С 40 – 45 лет – снижение показателей. При этом необходимо учитывать характер деятельности. Если речь идет о интеллектуальной деятельности, то возраст 45 – 55 лет наиболее эффективен для открытий в гуманитарных науках. Чем дольше человек занимается профессиональной интеллектуальной деятельностью, тем дольше он задерживается на стабильном этапе развития.

В период зрелости (молодость) возможны легкие спады в интеллектуальной деятельности (ослабление памяти, концентрации внимания). Первый спад происходит в возрасте 25 – 28 лет, человек больше обращает внимание на организацию личной жизни (кризис смысла жизни).

Для инновационной деятельности наиболее продуктивный возраст 25-45 лет, сотрудники в этом возрасте готовы принять к сведению все новое, но они более критичны, самостоятельны в суждениях.

До 20 лет и 55 лет сотрудники менее склонны прислушиваться к мнениям других, но в тоже время «берут на веру» то, что говорят и делают авторитетных для них люди.

Большое влияние на эффективность деятельности оказывают возрастные кризисы, которые повторяются с периодичностью 6 - 8 лет.

4. Производственные стрессы, профессиональные кризисы, профессиональные деформации личности – непродолжительные периоды по времени (до 1 года)

кардинальной перестройки профессионального сознания, деятельности и поведения личности, изменения вектора ее профессионального развития.

Эти кризисы приводят к переориентации на новые цели, коррекции социально – профессиональной позиции, к изменению взаимоотношений с окружающими людьми, а в отдельных случаях к смене профессии. Если человеку не удастся справиться с профессиональными кризисами, то у него могут возникнуть разнообразные профессионально – обусловленные деформации личности: профессиональные акцентуации, синдром профессионального выгорания, синдром профессиональной деструкции, что ведет к усилению негативного отношения к себе и другим людям, влияет на продуктивность профессиональной деятельности, снижает мотивацию к ней.

Продуктивный выход из кризиса – переход личности на более высокий уровень профессионального развития.

Деструктивный выход – поиск путей реализации себя в непрофессиональной деятельности, а также появление профессионально – нежелательных качеств личности.

Кризисы профессионального становления личности:

1) Кризис профессиональной экспектации («ожиданий») на стадии профессиональной адаптации (18 – 20 лет, 21 – 33 года). Причины кризиса: трудности профессиональной адаптации; необходимость освоения новой ведущей деятельности (трудовой); несовпадение профессиональных ожиданий и реальной действительности. Способы преодоления: активация собственных профессиональных усилий; усиление, коррекция мотивов труда; при необходимости смена профессии. Различают два способа разрешения кризиса: конструктивный, основан на активизации профессиональных усилий по скорейшей адаптации и преобразованию опыта работы. Деструктивный способ - увольнение, смена специальности, непродуктивное выполнение профессиональных функций.

2) Кризис профессионального роста на стадии первичной профессионализации (30 – 33 года). Причины кризиса: неудовлетворенность возможностями занимаемой должности и своим профессиональным ростом; потребность в профессиональном самоутверждении и трудность ее удовлетворения. Способы преодоления: повышение социально – профессиональной активности и квалификации; смена места работы и вида деятельности.

3) Кризис профессиональной карьеры на стадии вторичной профессионализации (39 - 40 лет). Причины кризиса: неудовлетворенность своим профессиональным статусом; социальным статусом, карьерой, должностью; возможен кризис среднего возраста; появление новых профессиональных интересов. Способы преодоления: повышение социально-профессиональной активности; качественное улучшение способов выполнения деятельности; повышение квалификации; освоение новой специальности, переход на новую работу.

4) Кризис социально-профессиональной самоактуализации на стадии мастерства (50-52 года). Причины кризиса: неудовлетворенность возможностями реализовать себя в сложившейся профессиональной ситуации; недовольство своим социально – профессиональным статусом; психофизиологические изменения; ухудшение состояния здоровья; профессиональные деформации. Способы преодоления: переход на инновационный уровень выполнения деятельности; расширение профессиональных горизонтов; смена профессиональных позиций.

5) Кризис утраты профессиональной деятельности на стадии завершения профессионального пути (55, 60 лет - ...). Причины кризиса: уход на пенсию; необходимость освоения новой социальной роли; психофизиологические изменения и ухудшение здоровья; ухудшение материального положения и снижение профессионального статуса. Способы преодоления: социально-психологическая подготовка к новому виду жизнедеятельности; освоение необходимых форм проведения

досуга; вовлечение в общественно – полезную жизнедеятельность; организация социально – значимой взаимопомощи пенсионерам.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1. Практическое занятие № 1 (2 часа).

Тема: «Сущность и виды управленческих решений в условиях малой группы».

2.1.1 Задание для работы:

1. Управленческое решение как важное составляющее управленческой деятельности
2. Факторы, определяющие качество управленческих решений

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.1.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены такие вопросы, как управленческое решение как важное составляющее управленческой деятельности и факторы, определяющие качество управленческих решений.

2.2. Практическое занятие № 2 (2 часа).

Тема: «Сущность и виды управленческих решений в условиях малой группы».

2.2.1 Задание для работы:

1. Причины принятия «удовлетворительных решений».
2. Этапы принятия управленческих решений.
3. Методы принятия групповых решений.

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.2.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены причины принятия «удовлетворительных решений», этапы принятия управленческих решений, методы принятия групповых решений.

2.3 Практическое занятие № 3 (2 часа).

Тема: «Социально-психологические аспекты управленческой деятельности».

2.3.1 Задание для работы:

- 1.Трудовой коллектив как социальная группа и как объект управления. Развитие трудового коллектива.
- 2.Понятие «социально-психологический климат».

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.3.3 Результаты и выводы:

- На практическом занятии рассмотрены такие вопросы, как: 1. Трудовой коллектив как социальная группа и как объект управления. Развитие трудового коллектива.
- 2.Понятие «социально-психологический климат».

2.4. Практическое занятие № 4 (2 часа).

Тема: «Социально-психологические аспекты управленческой деятельности».

2.4.1 Задание для работы:

- 1.Факторы формирования социально-психологического климата
- 2.Показатель социально-психологического климата и его диагностика

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.4.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены факторы формирования социально-психологического климата, определен показатель социально-психологического климата и его диагностика.

2.5. Практическое занятие № 5 (2 часа).

Тема: «Социально-психологические аспекты управленческой деятельности»

2.5.1 Задание для работы:

1. Важнейшие признаки социально-психологического климата.
2. Пути регуляции социально-психологического климата.

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.5.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены важнейшие признаки социально-психологического климата и пути регуляции социально-психологического климата.

2. 6. Практическое занятие № 6 (2 часа).

Тема: «Психологические основы управления персоналом»

2.6.1 Задание для работы:

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

2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.6.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены проблемы привлечения персонала и требования к кандидату.

2.7. Практическое занятие № 7 (2 часа).

Тема: «Психологические основы управления персоналом»

2.7.1 Задание для работы:

1. Проблемы адаптации.
2. Методы оценки и аттестации персонала.

2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.7.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены проблемы адаптации и методы оценки и аттестации персонала.

2.8. Практическое занятие № 8 (2 часа). Тема: «Конфликт в управленческой деятельности».

2.8.1 Задание для работы:

1. Понятие, структура и фазы развития конфликта.
2. Типология конфликтов и причины их возникновения.

2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.8.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены понятие, структура и фазы развития конфликта, типология конфликтов и причины их возникновения.

2.9. Практическое занятие № 9 (2 часа). Тема: «Конфликт в управленческой деятельности».

2.9.1 Задание для работы:

1. Стратегии конфликтного взаимодействия.
2. Типы конфликтных личностей.
3. Управление конфликтами.

2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.9.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены стратегии конфликтного взаимодействия, типы конфликтных личностей и управление конфликтами.

2.10. Практическое занятие № 10 (2 часа). Тема: «Руководитель и социально-психологический климат в малой группе»

2.10.1 Задание для работы:

1. Психология приказа. Психология критики. Психология контроля.
2. Эмоциональный фактор управления трудовым коллективом.
3. Теория формального бюрократизма М. Вебера.

2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.10.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены такие вопросы как: «психология приказа и психология критики», «психология контроля», «эмоциональный фактор управления трудовым коллективом», «теория формального бюрократизма М. Вебера».

2.11. Практическое занятие № 11 (2 часа).

Тема: «Руководитель и социально-психологический климат в малой группе»

2.11.1 Задание для работы:

1. Подготовленность и специальные знания руководителя.
2. Авторитет руководителя и его слагаемые. Особенности управления: женщина-руководитель мужского коллектива, женщина-руководитель женского коллектива, мужчина-руководитель женского коллектива.

2.11.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.11.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены «подготовленность и специальные знания руководителя», функции и роли авторитета руководителя, особенности управления женщин-руководителей мужского коллектива, женщин-руководителей женского коллектива, мужчин-руководителей женского коллектива.

2.12. Практическое занятие № 12 (2 часа).

Тема: Управленческое (деловое) общение в малой группе

2.12.1 Задание для работы:

1. Управленческое деловое общение – особый вид общения.
2. Специфика управленческого общения.

2.12.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.12.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены управленческое деловое общение – особый вид общения, специфика управленческого общения.

2.13. Практическое занятие № 13 (2 часа).

Тема: «Управленческое (деловое) общение в малой группе»

2.13.1 Задание для работы:

1. Культура и психотехнологии управленческого общения.
2. Психологические «барьеры» и «ловушки» управленческого общения.

2.13.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.13.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены культура и психотехнологии управленческого общения, психологические «барьеры» и «ловушки» управленческого общения.

2.14. Практическое занятие № 14 (2 часа).

Тема: «Подходы к мотивации персонала в малой группе»

2.14.1 Задание для работы:

1. Мотивация и стимулирование персонала в организации
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации
3. Виды стимулирования

2.14.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.14.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены понятия «мотивация» и «стимулирование персонала в организации», содержательные и процессуальные теории мотивации, виды стимулирования.

2.15. Практическое занятие № 15 (2 часа).

Тема: «Подходы к мотивации персонала в малой группе»

2.15.1 Задание для работы:

1. Мотивация персонала в розничном магазине.
2. Тренинг для малой группы.
3. Аптечные тренинговые программы.

2.15.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.15.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены мотивация персонала в розничном магазине, тренинг для малой группы, аптечные тренинговые программы.

2.16. Практическое занятие № 16 (2 часа).

Тема: «Подходы к мотивации персонала в малой группе»

2.16.1 Задание для работы:

1. Мотивация персонала в индустрии гостеприимства.
2. Маркетинг в области управления.

2.16.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.16.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены мотивация персонала в индустрии гостеприимства, маркетинг в области управления.

2.17. Практическое занятие № 17 (2 часа).

Тема: «Психофизиологические основы организации трудовой деятельности»

2.17.1 Задание для работы:

1. Функциональные состояния и их влияние на эффективность, и качество трудовой деятельности (работоспособность) человека.
2. Утомление и усталость

3.Работоспособность

2.17.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.17.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены функциональные состояния и их влияние на эффективность, и качество трудовой деятельности (работоспособность) человека, утомление и усталость, работоспособность.

2.18. Практическое занятие № 18 (2 часа).

Тема: «Психофизиологические основы организации трудовой деятельности»

2.18.1 Задание для работы:

1. Основные факторы оптимизации режима и условий труда
2. Половозрастные особенности человека и их учет в организации трудовой деятельности
3. Производственные стрессы, профессиональные кризисы, профессиональные деформации личности.

2.18.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. Выступления студентов по вопросам практического занятия.
2. Сообщения студентов.
3. Проверка конспектов.
4. Подведение итогов практического занятия.

2.18.3 Результаты и выводы:

На практическом занятии рассмотрены основные факторы оптимизации режима и условий труда, половозрастные особенности человека и их учет в организации трудовой деятельности, производственные стрессы, профессиональные кризисы, профессиональные деформации личности.