

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

Кафедра «Управления персоналом и психологии»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.10.02 Психолого-педагогическая
компетентность менеджера**

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Форма обучения: заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Коммуникация в управленческой деятельности	3
1.2 Управленческая деятельность и взаимодействие	17
1.3 Организация здоровье сберегающего пространства в профессиональном коллективе менеджером организации	29
1.4 Инструменты организационной коммуникации, способствующие формированию психолого-педагогической компетентности у менеджеров	39
2. Методические указания по проведению семинарских занятий	54
2.1 Коммуникация в управленческой деятельности	54
2.2 Формирование психолого-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджеров	54
2.3 Организация здоровье сберегающего пространства в профессиональном коллективе менеджером организации	54
2.4 Инструменты организационной коммуникации, способствующие формированию психолого-педагогической компетентности у менеджеров	55

1. Конспект лекций

Лекция 1 (Л-1). Коммуникация в управленческой деятельности

1. Вопросы лекции

1. Организационные структуры и структура управления организацией. Типы организационных структур.

2. Производственный коллектив как социальная организация предприятия.

3. Структуры в производственном коллективе. Формальная и неформальная организационные структуры производственного коллектива, их взаимосвязь. Факторы, влияющие на структуру производственного коллектива.

4. Психологическая совместимость как фактор эффективности управления. Виды психологической совместимости. Критерии оценки совместимости.

5. Факторы, определяющие социально-психологический климат коллектива. Управление социально - психологическим климатом.

2. Краткое содержание вопросов

Вопрос 1. Организационные структуры и структура управления организацией. Типы организационных структур.

Организационный процесс — это процесс создания организационной структуры предприятия.

Организационный процесс состоит из следующих этапов:

- деление организации на подразделения соответственно стратегиям;
- взаимоотношения полномочий.

Делегирование — это передача задач и полномочий лица, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Если руководитель не делегировал задачу, значит должен выполнить ее сам (М.П. Фоллет). В случае роста компании предприниматель может не справиться с делегированием.

Ответственность — обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Ответственность нельзя делегировать. Объем ответственности — причина высоких окладов у менеджеров.

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не личности. Пределы полномочий — это ограничения.

Власть — это реальная способность действовать. Если власть — это то, что реально может делать, то полномочия — это право делать.

Линейные и штабные полномочия

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному. Создается иерархия уровней управления, образуя ее ступенчатый характер, т.е. скалярную цепь.

Штабные полномочия — это консультативный, личный аппарат (администрация президента, секретариат). В штабах нет подчиненности по нисходящей линии. Большая власть, полномочия сосредоточены в штабах.

Построение организаций

Руководитель передает свои права и полномочия. Разработка структуры обычно осуществляется сверху вниз.

Этапы организационного проектирования:

- разделите организацию по горизонтали на широкие блоки;
- установите соотношение полномочий для должностей;
- определите должностные обязанности.

Примером построения структуры управления является бюрократическая модель организации по М. Веберу.

Организационная структура предприятия

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления. Организационная структура предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);
- масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);
- рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;
- используемые технологии;
- информационные потоки внутри и вне фирмы;
- степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, также учитывают уровни взаимодействия:

- организации с внешней средой;
- подразделений организации;
- организации с людьми.

Важную роль здесь играет структура организации, посредством которой и через которую это взаимодействие осуществляется. Структура фирмы — это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов.

Структуры управления организацией

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-

функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организаций.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Линейная структура

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.



Линейная структура управления

Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей. Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

Линейно-штабная организационная структура

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление соредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



Линейно-штабная структура управления

Функциональная организационная структура

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется функциональная структура управления. Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток — функции руководителя размыты.

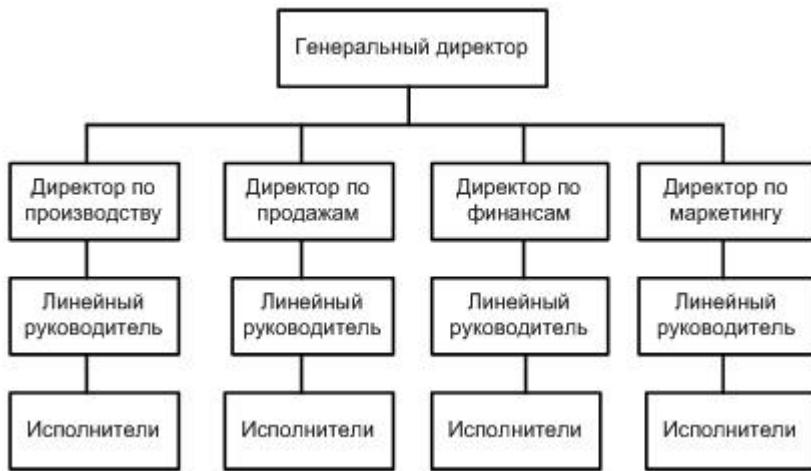


Функциональная структура управления

Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью. Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

Линейно-функциональная организационная структура

При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.



Дивизиональная организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений. Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях.



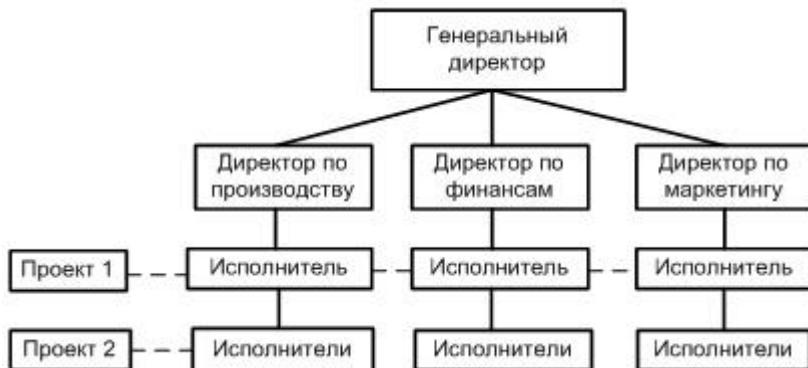
Дивизиональная структура управления
Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры, а именно:

- **продуктовая.** Отделы создаются по видам продукции. Характерна полицентричность. Такие структуры созданы в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», частично в «Русском Алюминии». Полномочия по производству и сбыту данного продукта передаются одному руководителю. Недостаток — дублирование функций. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;
- **региональная структура.** Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть международная деятельность. Например, Coca-Cola, Сбербанк. Эффективна для географического расширения рыночных зон;
- **организационная структура, ориентированная на потребителя.** Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей. Например, коммерческие банки, институты (повышение квалификации, второе высшее образование). Эффективна для удовлетворения спроса.

Матричная организационная структура

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки — сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.



Матричная структура управления

Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы. Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Корпоративная [организация](#) или [корпорация](#) рассматривается как особая система взаимосвязи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности.

Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узко корпоративных интересов. Благодаря объединению ресурсов и, в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей представляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизведения той или иной социальной группы. Однако объединение людей в корпорации происходит через их разделение по социальным, профессиональным, кастовым и другим критериям.

Вопрос 2. Производственный коллектив как социальная организация предприятия.

Понятие социальная организация употребляется здесь для обозначения объединения людей, специально созданное для выполнения четко очерченных функций и занимает соответственно этому конкретное место в обществе, следовательно, имеет определенный статус и рассматривается как автономный объект. Согласно определению, организация предполагает, прежде всего, наличие определенных социальных целей, для достижения которых она создается, и соответствующих функций для достижения этих целей. Цель является определяющей признаком любой социальной организации. Социальная организация предприятия представляет собой организационно оформленную общность людей, объединившихся для производства определенной продукции с помощью материальных средств и предметов труда. Социальная организация предприятия охватывает не только трудовой коллектив, но и материально-техническую базу, финансовые и документальные системы. Характерно, что для функционирования предприятия требуется еще и объективированная в административно-правовой структуре, обезличенная система связей и норм, необходимых для выполнения трудовым коллективом своих производственных функций в стабильной взаимодействия и единства целей. Эти нормы и связи, как и материально-техническая и финансово-документальная системы, в некоторой степени самостоятельные, их существование (наличие) не зависит напрямую от состава и состояния коллектива. Однако эта независимость весьма условна. Социальная организация предприятия немыслима без коллектива. Он является ее социальной основой. Работники коллектива - основная производительная сила. От сплоченности или конфликтности коллектива, его стабильности, уровня квалификации и сознания, трудовой активности и дисциплинированности в конечном счете зависит эффективность социальной организации предприятия. Для понимания соотношения и взаимодействия социальной организации и трудового коллектива напомним, что коллектив обеспечивает определенный социальный \"прирост\" эффективности совместной работы результате организованной деятельности людей и состязательности, возникающее между ними в процессе совместной работы, конечный результат коллективной деятельности оказывается выше, чем сумма индивидуального труда разрозненных работников. Кроме того, работа в коллективе приносит и непосредственно социальный результат. Он заключается не только в усвоении новых социальных ролей, но и в воздействии, изменении сложившихся социальных условий, ценностей и норм трудового поведения. Таким образом, можно сказать, что социальная организация предприятия превышает суммарный результат функционирования ее элементов благодаря коллектиivistской трудовой деятельности.

Социальная организация предприятия характеризуется следующими основными признаками:

- наличие единой цели, которая заключается в производстве продукции или оказании услуг;

- существование систем власти, управления, что приводит отношения руководства-подчинения в процессе труда;
- распределение функций (полномочий и обязанностей) между группами работников, находящихся во взаимодействии

Трудовой коллектив как социальная организация относится, по мнению специалистов, до сложного типа организационных систем. Это связано с тем, что он выступает не только средой предметной деятельности и решением целевых задач, но и средой общения. Происходит как бы наложение на заранее созданную целевую организацию сети межличностных отношений. На этой основе в социальной организации предприятий различают формальную и неформальную организации. Формальная (официальная) организация строится на основе формализации (регламентации) связей, статусов работников и норм трудового поведения. Необходимость этой организации обусловлена разделением труда, требованиями специализации трудовой деятельности. Официальная организация выступает объективной основой и необходимым условием для выполнения трудовым коллективом своих производственных и социальных задач.

Формальная организация предприятия охватывает:

1 Систему распределения функций между целевыми группами и отдельными работниками. Все функциональные задачи распределяются между членами организаций так, чтобы избежать повторения и дублирования

2 Систему социальных позиций индивидов-должностей, которые определяют объем и меру ответственности в принятии решений на различных уровнях управления

Должностные позиции упорядочены в иерархическую структуру зависимости от сходства функциональных задач. Работники объединены в различные организационные подразделения по принципу руководства-подчинения. Они и группируются в ступеньки зависимостей, где статус каждой ступеньки характеризуется правами управления (по низшей ступени) и обязанностью подчиняться (по высшей ступени).

В должностной структуре трудового коллектива социологи различают несколько основных групп:

- рабочие;
- рядовые служащие;
- рядовые специалисты;
- старшие служащие и специалисты;
- руководители первичных коллективов (бригадиры, мастера, руководители групп, бюро в составе отделов);
- руководители автономных подразделений (цехов, отделов, самостоятельных бюро и секторов);
- руководители коллективов предприятия

3 Систему коммуникаций, образующих каналы организационных связей Передача информации этими каналами идет сверху вниз (распоряжения, указания, задания), снизу вверх (отчеты, рапорты, сведения о выполнение заданий), а также по горизонтали (обмен функциональной информации).

4 Совокупность различного рода регуляторов, которые нормируют и планируют деятельность трудовой организации. К ним относятся нормы и образцы трудового поведения, программы деятельности, принципы и формы вознаграждения, стимулирования и принуждения. Эти регуляторы служат для регламентации трудовой поведения на рабочих местах, для обеспечения четкой координации взаимодействия и взаимозависимости работников. Трудовая организация, как видимо, строится на четко установленном и нормативно закрепленном порядке трудовой поведения ее участников. Так, мастер подчиняется непосредственно начальнику цеха, он же руководит работой бригадиров и работников.

Формальная организация предприятия имеет некоторые особенности, на которые следует учитывать в работе менеджера. Прежде, она рациональна. Это означает, что формальная организация основана на принципе целесообразности. Кроме того, формальная организация принципиально безличной. Она рассчитана на абстрактных индивидов, олицетворяющих собой весь набор профессионально-квалификационных и должностных характеристик. И наконец, формальная организация не может не быть однозначной. В ней не предусмотрены никакие другие отношения между работниками, кроме служебных, и никакие другие цели, кроме функциональных.

Вопрос 3. Структуры в производственном коллективе. Формальная и неформальная организационные структуры производственного коллектива, их взаимосвязь. Факторы, влияющие на структуру производственного коллектива.

Организация и ее подразделения тоже являются группами. Члены группы разрабатывают приемлемые для них правила, установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием поведенческой нормы, т.е. стандартов поведения. Чем в большей степени работник организации ценит принадлежность к группе, тем адекватнее его поведение.

По характеру внутренних связей группы можно разделить на формальные, созданные по воле руководителя на основе определенной организационно-правовой документации, и неформальные, которые складываются стихийно на основе межличностных отношений и не имеют официального, юридически фиксированного, утвержденного статуса.

Впервые деление малых групп на формальные и неформальные было предложено Э.Мэйо. Его Хоторнские эксперименты продемонстрировали, что организация – это социальная система. Хоторнский эффект – это условия, в которых новизна дела или дополнительное внимание к нему приводят к искаженному (чересчур благополучному) результату эксперимента.

Критерии различия формальных и неформальных групп:

Критерий	Формальные группы	Неформальные группы
Происхождение	создаются организацией	возникают спонтанно
Цели	служат удовлетворению	служат удовлетворению

	потребностей организации	потребностей группы
Источник влияния на поведение группы	положение о подразделении, должностные инструкции	отдельная личность
Направленность влияния	сверху вниз (на группу)	снизу вверх (на организацию)
Характеристика коммуникации	хорошо определена, используются официальные каналы	плохо определена, используются непостоянные каналы
Межличностные отношения	предписываются организацией	возникают спонтанно
Руководитель	назначается организацией	определяется группой

Формальные группы – это группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса. Как бы малы они ни были, это – формальные организации, чьей первойшей функцией является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп:

- Группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Примером типичной группы руководителя является президент компании и старшие вице-президенты.
- Производственная (рабочая, целевая) группа состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от группы руководителя тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда.
- Комитет – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. От других структур комитет отличает групповое принятие решений. Комитеты создаются для заполнения пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции. Постоянные комитеты – это комитеты, существующие перманентно, а специальные комитеты – это временные образования. Комитеты приносят наибольшую пользу в ситуациях, где принимаемое решение, скорее всего, будет непопулярным и где групповое решение поднимет дух организации, где необходимо координировать деятельность различных подразделений или когда нежелательно отдавать всю власть в одни руки.

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют не по предписаниям руководства. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию. Неформальная организация – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. У

неформальных организаций много общего с формальными организациями. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации – у них имеется иерархия, лидеры и задачи. Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану, а неформальная организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Механизм образования формальных и неформальных групп



Когда люди вступают в формальные группы, они, как правило, либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода, либо ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. Важнейшими причинами вступления в неформальную группу являются: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность. Социальный контроль. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Сопротивление переменам. Сопротивление будет возникать каждый раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Неформальные лидеры. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. Отличие состоит в том, что лидер формальной группы имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и взаимоотношения. Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. Таким образом, одними из важнейших задач руководителя являются сближение формальных и неформальных структур, положительная ориентация неформальных групп и борьба с отрицательными проявлениями в коллективе. Идеальным состоянием коллектива является такое, при котором формальные и неформальные группы максимально совпадают. Такое совпадение формальной и неформальной структур создает сплоченность в коллективе и дает

заметный производственный эффект. При несовпадении структур, когда руководитель не пользуется авторитетом в коллективе, а групповые нормы и правила расходятся с коллективными, в коллективе может возникнуть борьба между формальной и неформальной структурами, которая препятствует эффективной деятельности. В официальных группах обычно развита широкая система неформальных отношений и неформальных групп. Это обстоятельство играет очень важное значение для функционирования официальной группы и тем более крупных организаций. Главным социальным механизмом, приводящим к формированию и развитию неформальной группы в структуре официальных групп, является самоорганизация. Со временем некоторые самоорганизующиеся неформальные группы могут получить официальный статус, превратившись, например, в общественные организации, самодеятельные коллективы и т.п. Взаимодействие формальных и неформальных групп в коллективе – явление естественное и распространенное. Оно есть в каждом коллективе. Подобно многим факторам, действующим в области управления, оно несет в себе как отрицательные, так и положительные моменты. Руководитель коллектива должен учитывать наличие формальных и неформальных групп и грамотно использовать их для достижения целей компании. Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями – это изначально невысокое мнение о них руководителей. В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. Потенциальные выгоды: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, разрешать неформальным организациям участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации. Группа может более или менее идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее участников. Самая эффективная группа – это та, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди разного пола, возраста и с непохожими чертами характера, чьи нормы способствуют достижению целей организации, где присутствует здоровый уровень конфликтности и где имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

Вопрос 4. Психологическая совместимость как фактор эффективности управления. Виды психологической совместимости. Критерии оценки совместимости.

В процессе совместной деятельности членам малой группы необходимо вступать в контакты друг с другом для передачи информации и координации своих усилий. От уровня такой координации всецело зависят продуктивность группы. Самым кратким образом это понятие можно определить как способность членов группы к совместной деятельности, основанную на их оптимальном сочетании. Совместимость бывает обусловлена как сходством каких-либо одних свойств членов группы, так и различием их других свойств. В итоге это приводит к взаимодополняемости людей в условиях совместной деятельности, так что данная группа представляет собой определенную целостность. Известно, что любая реальная группа – есть не просто сумма входящих в ее состав индивидов. Поэтому оценку деятельности группы необходимо давать с учетом

выдвинутого Ф.Д.Горбовым и М.Д.Новиковым принципа интегративности, т.е. взгляда на группу как на единый, неразрывно связанный организм.

Исследователи, изучающие проблемы психологической совместности как у нас, так и за рубежом, основное внимание уделяют таким группам, которым приходится выполнять свои задачи в условиях относительной изоляции от социальной среды (космонавты, полярники, участники различных экспедиций). Однако роль психологически совместимых групп важна во всех без исключения сферах совместной деятельности людей. Наличие психологической совместности членов Группы способствует их лучшей срабатываемости и в итоге - большей эффективности труда. В соответствии с данными исследований Н.Н.Обозова отметим следующие критерии оценки совместности и срабатываемости: 1) результаты деятельности; 2) эмоционально-энергетические затраты ее участников; 3) их удовлетворенность этой деятельностью.

Можно выделить два основных вида психологической совместности: психофизиологическую и социально-психологическую. В первом случае подразумевается определенное сходство психофизиологических характеристик людей и на этой основе согласованность их эмоциональных и поведенческих реакций, синхронизация темпа совместной деятельности. Во втором случае имеется в виду эффект оптимального сочетания типов поведения людей в группе.

В современных условиях (в сферах труда, спорта) существует ряд видов деятельности, требующих как психофизиологической, так и социально-психологической совместности. Возьмем, например, групповую работу операторов в автоматизированных системах управления. С целью оптимального комплектования подобных групп может применяться так называемая гомеостатическая методика, предложенная Ф.Д. Горбовым и его сотрудниками. Их исследования показали, что учет требований психологической совместности способствует повышению продуктивности и удовлетворенности испытуемых в экспериментальных группах.

Можно выделить следующие четыре типа коммуникативного поведения:

- 1) люди, стремящиеся к лидерству, которые могут решать задачу, лишь подчиняя себе других членов группы;
- 2) индивидуалисты, пытающиеся решить задачу в одиночку;
- 3) приспособливающиеся к группе, легко подчиняющиеся приказам других ее членов;
- 4) коллективисты, которые стараются решить задачу совместными усилиями; они не только принимают предложения других членов группы, но и сами выступают с инициативой.

Психологическая совместность в группах формируется за счет действия разнообразных факторов. Степень такой совместности членов одной и той же группы может быть различной на разных этапах ее жизнедеятельности в силу динамики Межличностных отношений. Комплектование групп с учетом требований психологической совместности способствует повышению уровня IX продуктивности и оптимизации социально-психологического климата.

Вопрос 5. Факторы, определяющие социально-психологический климат коллектива. Управление социально - психологическим климатом.

На современном этапе развития общества весьма актуальной является проблема повышения эффективности управления трудовым коллективом. Грамотное руководство предполагает, в первую очередь, знание объекта своего управления, поэтому является невозможным без учета социально-психологических особенностей взаимодействия в рабочей группе. В современных социально-экономических условиях развития общества персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее любой организации. Однако на современном этапе работники рассматриваются не просто как отдельные личности, выполняющие трудовые функции сами по себе, а действующие в единой команде. В результате этого весьма актуальным является вопрос о поиске путей оптимизации руководства трудовым коллективом. Любой коллектив – это группа людей, представляющая единый социальный организм, члены которого преследуют свои цели, решают свои задачи, стремятся сохранить свой формальный или неформальный статус, при этом связанные друг с другом системой невероятно сложных отношений. И, как любой организм, коллектив может переживать как благоприятные, так и неблагоприятные периоды развития. Особенность управленческой деятельности заключается в том, что управление, всегда направленно на других людей, побуждает их к взаимодействию. В рамках реализации управленческих решений, руководитель задает параметры выполнения поставленных задач, при этом используя в той или иной мере систему организационных приемов: отдает приказы исполнителю, обязывает его совершить или прекратить некоторые действия, делегирует либо ограничивает полномочия и т.д. На стыке взаимных требований и ожиданий руководителей и подчиненных возникают многочисленные проблемы, способные существенно затруднить деловое общение и снизить эффективность как руководства, так и совместной деятельности в целом. Важнейшим показателем совместной деятельности работников организации является социально-психологический климат (СПК), качественной характеристикой которого является преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентиров. Как известно, СПК может быть благоприятным и неблагоприятным. В качестве основных признаков благоприятного микроклимата в теории и практике кадрового менеджмента выделяют: доверие и высокую требовательность друг к другу; доброжелательность и деловую критику; информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении в достаточном объеме; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива; удовлетворенность принадлежностью к фирме; терпимость к чужому мнению; высокую степень эмоциональной включенности и взаимопомощи; принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов. Неблагоприятный СПК характеризуется признаками противоположными признакам благоприятного климата. СПК выступает внешним проявлением особенностей взаимоотношений в процессе решения множества производственных задач. В связи с этим определяется прямое влияние социально-психологического климата на настроение и характер отношений в рабочей группе, обуславливая тем самым общую работоспособность членов коллектива. Являясь один из важных параметров деятельности как трудового коллектива в целом, так и отдельного работника в частности, работоспособность определяет уровень достижения целей и задач организации или ее подразделения. К основным качественно-количественным критериям работоспособности относятся: самочувствие – активность – настроение членов рабочей группы. Наличие таких показателей, как плохое самочувствие, проявляющееся в утомлении в процессе трудовой деятельности, низкая активность и сниженный фон настроения отдельных работников может являться свидетельством неудовлетворенности межличностными отношениями в коллективе. Таким образом, прослеживается прямая устойчивая взаимосвязь между существующими в группе особенностями взаимодействия, общения и компонентами работоспособности. В процессе

проведенного исследования, направленного на выявление взаимосвязи социально-психологического климата и работоспособности коллектива была доказана гипотеза, согласно которой: в группе, где преобладает благоприятный климат, уровень самочувствия, активности и настроения соответствует высокому; в группе с неблагоприятным микроклиматом наблюдается низкий уровень работоспособности; в группе, где социально-психологический климат противоречивый – работоспособность скачкообразная. Компетентность руководителя в области управления, грамотный подход в организации коллективной деятельности обеспечат развитие благоприятных отношений в коллективе, личностный рост сотрудников, а также повлияют на удовлетворенность результатом совместной производственной деятельности.

Лекция 2 (Л-2) Управленческая деятельность и взаимодействие

1. Вопросы лекции

1. Понятие управленческого взаимодействия, его особенности. Макро- и микроуровень управленческого взаимодействия и их характеристика.
2. Субъекты управленческого взаимодействия.
3. Основные характеристики коллективного субъекта деятельности. Совместная деятельность и управленческое взаимодействие.
4. Согласованность как условие эффективности совместной деятельности.
5. Стратегии взаимодействия в сфере управленческой деятельности. Средства реализации стратегий взаимодействия: подражание, заражение, информирование, внушение, убеждение, предъявление требований, приказ, принуждение.
6. Понятие и характеристика управленческих отношений. Особенности отношений в системе «руководитель-подчиненный».

2. Краткое содержание вопросов

Вопрос 1. Понятие управленческого взаимодействия, его особенности. Макро - и микроуровень управленческого взаимодействия и их характеристика.

С точки зрения функционального анализа управленческой деятельности, общение есть не только условие, сколько компонент, самостоятельная часть этой деятельности. Р. Л. Кричевский, анализируя управленческую деятельность, связывает общение с тем, что оно определяется как "коммуникативно-регулирующая" или "коммуникативно-организационная" функция руководства. Управленческое общение обеспечивает эффективность и даже саму возможность управленческих действий и одновременно компонент этой самой деятельности, специфическое управленческое действие. Управленческое общение - это особый, специфический вид общения. От других видов общения оно отличается тем, что через него и посредством его решаются управленческие задачи. Поэтому управленческое общение определяют как особый вид общения, целью и результатом которого является решение специфических управленческих задач. Управленческое общение - это общение с целью руководить людьми, т.е. изменять их деятельность в определенном направлении, поддерживать в заданном или формировать в необходимом направлении. Термин "руководить" применим только по отношению к людям. Термин "управлять" более широкий, он включает все те объекты, к которым применим и термин "руководить".

Руководитель вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы:

- отдать распоряжения, указания, что-либо порекомендовать, посоветовать
- получить "обратную" (контрольную) информацию от подчиненного о выполнении задания

·дать оценку выполнения задания подчиненным

Выдача распоряжения, проверка исполнения и оценка исполненного - эти цели по своей сути отражают этапы управленческого взаимодействия руководителя с подчиненными и представляют собой три функции управленческого общения: выдачу распорядительной информации, получение обратной информации и выдачу оценочной информации. Функция управленческого общения - выдача распорядительной информации - не только наиболее часто осуществляется по сравнению с другими функциями, но и оказывает наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. От того, как руководитель отдаст распоряжение, зависит и качество исполнительской деятельности. И еще один важный аспект этой функции управленческого общения. Практика показывает, что так называемые локальные конфликты, которые возникают порой между руководителем и подчиненным, могут носить не только открытый, сколько скрытый (латентный) характер и чаще происходят на первой стадии управленческого общения, т.е. при выдаче распорядительной информации. Ибо именно на этой стадии руководитель изменяет вид деятельности, действия, поведение другого человека. Не умаляя значения других функций управленческого общения (получение обратной информации, выдача оценочной информации), при которых тоже могут возникать трудности и даже конфликтные ситуации, большее внимание важно уделить функции выдачи распорядительной информации как наиболее значительной и уязвимой стадии управленческого общения руководителя и подчиненного. Распорядительная информация по форме бывает директивной и демократической. К директивным формам относятся: приказ (директива), указание, распоряжение, требование; к демократическим - рекомендация, совет, просьба. При этом следует заметить, что хотя сочетание слов "просьба" и "распорядительная информация" для некоторых руководителей может показаться не совсем обычным, в принципе любое распоряжение руководителя может быть представлено в форме просьбы. Если говорить не о любом служебном общении руководителя, а связанном с управлением деятельностью подчиненных, то основное внимание при рассмотрении взаимодействия руководителя с подчиненным следует обращать на наиболее уязвимые моменты, чреватые конфликтными ситуациями.

Главный вопрос состоит в том, как эффективнее строить управленческое общение с подчиненными. Эффективнее - это значит с меньшими временными и энергетическими затратами; эффективнее - это значит достигать более высокого качества исполнения ваших распоряжений с большей отдачей для производства; эффективнее - это значит с учетом теории и практики, которые объединяются в понятие "наука". В процессе взаимодействия субъект и объект управления выполняют сотни различных функций, которые в свою очередь подразделяются на интегральные (охватывающие деятельность организации в целом) и локальные (осуществляющие непосредственно конкретное общение).

Для такого аспекта рассмотрения, как этика делового общения в управлении, наиболее важны следующие функции:

· Функция социализации. Включаясь в совместную деятельность и общение, молодые сотрудники не только осваивают коммуникативные умения и навыки, но и учатся быстро ориентироваться в собеседнике, ситуации общения и взаимодействия, слушать и говорить, что также очень важно как в плане межличностной адаптации, так и для осуществления непосредственной профессиональной деятельности. Важное значение имеет приобретаемое при этом умение действовать в интересах коллектива, доброжелательное, заинтересованное и терпимое отношение к другим сотрудникам.

. Контактная функция. Цель этой функции - установление контакта как состояния обоюдной готовности руководителя и подчинённого к приёму и передаче сообщения и поддержания взаимосвязи в форме взаимоориентированности.

. Координационная функция, цель которой - взаимное ориентирование и согласование действий различных исполнителей при организации их совместной деятельности.

. Функция понимания, то есть не только адекватное восприятие и понимание смысла сообщения, но и понимание партнёрами друг друга (их намерений, установок, переживаний, состояний и так далее).

. Амотивная функция, цель которой - возбуждение в партнёре нужных эмоциональных переживаний ("обмен эмоциями"), а также изменение с их помощью собственных переживаний и состояний.

Ориентация в этих функциях и умелое пользование ими помогает выявить причины возникающих трудностей при реализации конкретной задачи управленческого общения. Разработка теоретических основ управленческого общения имеет своей целью повышение его эффективности. Иногда эффективность управленческой коммуникации рассматривают с точки зрения достижения целей участниками общения. Но в управленческом общении может быть два и более партнеров, и каждый из них может иметь свою цель, отличную от цели собеседника, а иногда и противоположную. Например, руководитель может ставить своей целью убедить подчинённого в необходимости выполнения какой-либо работы, а подчинённых, в свою очередь, может стремиться отказаться от этого поручения. Цели противоположны и, при отсутствии компромиссного решения, решение для одного из участников будет "неэффективным". Эффективность управленческого общения нельзя рассматривать в отрыве от управленческой деятельности в целом. Коммуникация является условием и элементом управленческой деятельности, поэтому эффективным следует считать такое управленческое общение, которое обеспечивает достижение целей управленческой деятельности посредством оперативной передачи необходимой информации, оптимального психологического воздействия, взаимопонимания между объектом и субъектом управления и их оптимального взаимодействия.

Управленческие отношения предполагают тесное диалектическое взаимодействие между объектом управления (от отдельных структурных подразделений до общества в целом) и субъектом управления, осуществляющих сознательное воздействие на объект для достижения поставленных целей. Взаимоотношения между субъектом и объектом нельзя рассматривать как односторонний процесс воздействия субъекта на объект.

Во-первых, потому, что всякий субъект управления в свою очередь является и объектом управления со стороны организации более высокого уровня производственной иерархии.

Во-вторых, потому, что объект управления не пассивен по отношению к субъекту управления: посредством обратной связи он в неменьшей степени оказывает на него воздействие, заставляя вносить корректиды как в формирование самого субъекта управления (его состав, структуру), так и в процесс реализации выполняемых им функций. Поэтому правильнее говорить о субъектных отношениях в управленческой деятельности.

Выделяют несколько форм управленческого общения:

. Субординационная форма общения - это общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое

общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней.

Субординационная форма общения может носить линейный, функциональный и смешанный, линейно-функциональный характер. При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но каждый подчиненный непосредственно имеет только одного руководителя. Что касается функциональных отношений, то работник (или сектор) может подчиняться нескольким руководителям одновременно, причем каждый из этих руководителей контролирует осуществление конкретной функции.

. Служебно-товарищеская форма общения - это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы.

. Дружеская форма общения - это общение между руководителями, между руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

В зависимости от уровня управления, его вертикальных и горизонтальных "срезов", производственных и общественных условий, индивидуально-психологических качеств людей руководитель выбирает ту или иную форму управленческого общения. К примеру, вертикальная модель общения наиболее целесообразна на уровне управления предприятием, цехом, тогда как на уровне бригады она малоэффективна.

Вопрос 2. Субъекты управленческого взаимодействия.

Характеристика управленческого взаимодействия не может быть полной, если не обратимся к рассмотрению субъектов, вовлеченных в этот процесс. Даже самое поверхностное знакомство с производственной реальностью позволяет понять, что разнообразные взаимосвязи в организациях осуществляются не только между отдельными людьми, но и между группами, группами и конкретными членами коллектива. При этом чисто внешняя, так сказать, материальная представленность субъектов в момент взаимодействия по сути ничего не определяет. Так, если мы наблюдаем взаимодействие рабочего и мастера, то только из его контекста можно уяснить, кто же выступает субъектами этого взаимодействия. Это может быть взаимодействие представителя администрации предприятия и представителя рабочих, т.е. взаимодействуют группы через своих представителей, или конкретного мастера и представителя конкретной рабочей группы, или конкретного мастера и конкретного исполнителя каких-либо работ, или двух людей, удовлетворяющих в рамках этого взаимодействия свои высшие социальные потребности. Можно утверждать, что целый пласт особенностей управленческого взаимодействия обусловлен спецификой взаимодействующих субъектов. Остановимся на этом подробнее. Управленческое взаимодействие пронизывает организацию и реализуется в самых разнообразных сферах ее жизнедеятельности. На фоне этих взаимосвязей выделяются группы, имеющие общие цели деятельности, которые фиксируются в групповом сознании как идеально представленный результат их деятельности. Реализуемые ими для этого задачи отличаются преемственностью и решаются за счет совместных действий. Достигнутый группой результат отражается в общих оценках работающих субъектов. В рамках подобного взаимодействия возможно формирование общих мотивов деятельности. Коллективный субъект деятельности - это не просто сумма отдельных индивидов. Психологически - это несколько иная реальность. Основными характеристиками коллективного субъекта деятельности являются целенаправленность (стремление к основной значимой цели), мотивированность (действенное отношение к

совместной деятельности), интегрированность (взаимосвязанность и взаимозависимость членов коллектива), структурированность (четкость взаимного распределения функций, ответственности), согласованность (взаимная обусловленность действий взаимодействующих субъектов), организованность или управляемость (подчиненность определенному порядку деятельности), результативность (способность достигать положительного результата). Совместная деятельность характерна как для групп исполнителей, первичных коллективов, так и для управляемых коллективов. Если представить совместную деятельность исполнителей достаточно просто, то тезис о совместной деятельности управляемцев требует пояснения. Оказывается, что для субъекта совместной управляемой деятельности характерен целый спектр конкретных ее видов. Так, О.В. Оконешникова к их числу относит:

- 1) деятельность по социальному самоопределению коллектива. Ее цель - определение смысла деятельности коллектива в структуре широких социальных отношений и обеспечение его осознания руководимым коллективом;
- 2) деятельность по обеспечению материальных потребностей коллектива;
- 3) деятельность по организации процессов управления;
- 4) социально-нормативная деятельность, направленная на интеграцию управляемческого коллектива в рамках формальной подструктуры организации;
- 5) деятельность по интеграции личности в группу, направленная на удовлетворение интересов группы;
- 6) деятельность по самореализации и развитию личности в организации;
- 7) деятельность по самоуправлению, самоорганизации, собственно, управляемой «команды».

Перечисленные виды совместной деятельности в структуре управления вполне естественным образом соотносятся с рассмотренными ранее сферами управляемческого взаимодействия. Так, например, социально-нормативная деятельность осуществляется в сфере экспертного и организационного взаимодействия, при формировании субъектов профессиональной деятельности и гармонизации социально-психологических характеристик коллектива, за счет чего реализуются такие мотивы этой формы деятельности, как «стремление избежать порицания» вышестоящего уровня управления, «желание не сорвать выполнение поставленных перед подразделением планов» и т.д. В выделенных О.В. Оконешниковой формах совместной управляемческой деятельности не представлена деятельность по экспертному взаимодействию управляемцев. Можно предположить, что это стало следствием того, что экспертное взаимодействие, в большей степени характерное при взаимодействии руководителей с исполнителями, при взаимодействии руководителей в структуре управляемческой команды «встроено» в другие его виды, в частности, на уровне создания моделей оптимальных решений при коллективной и коллегиальной формах выработки управляемческих решений.

Вопрос 3. Основные характеристики коллективного субъекта деятельности. Совместная деятельность и управляемческое взаимодействие.

Исторически сложилось так, что в психологии труда преобладают теоретические и эмпирические исследования, направленные на изучение индивидуального субъекта. Данная традиция уходит своими корнями к системе Ф. Тейлора, подход которого был направлен на максимальную индивидуализацию труда рабочего. Труд отдельных исполнителей соединялся в единый процесс только посредством менеджмента, это был

«труд рядом». Однако уже в исследованиях под руководством Э. Мэйо было продемонстрировано, что работник – это социальный человек и что производственные операции осуществляются не просто посредством механизмов и методов, но также и под влиянием группы; что индивидуальная производительность в значительной степени детерминирована групповыми стандартами и нормами. С другой стороны, по мере усложнения и содержания, и средств деятельности индивидуальная форма организации труда становилась препятствием на пути развития производства. Поэтому начиная с 1930 – 1940-х гг. на смену отдельному работнику приходят бригады, команды, экипажи, звенья, рабочие и производственные группы, бюро, комитеты и т.п. «Труд рядом» уступил свое место «труду вместе», или совместному труду. Коллективный субъект и совместная трудовая деятельность – объект и предмет исследования, изучаемый не только психологией труда, но и социальной, организационной, другими разделами психологии. Не всякая группа является субъектом совместной деятельности, нельзя объявить любую общность людей субъектом. Только при условии определенных характеристик группу можно действительно считать таковой. Для этого, во-первых, необходимо наличие общих целей деятельности; во-вторых, процесс достижения этих целей опирается на совместные действия и без них невозможен; в-третьих, полученный результат является базой для оценки действий всей группы. В качестве признака коллективного субъекта также может рассматриваться наличие общих мотивов деятельности. Е.В. Маркова выделяет следующие основные характеристики коллективного субъекта деятельности:

- а) целенаправленность (стремление к основной значимой цели);
- б) мотивированность (действенное отношение к совместной деятельности);
- в) интегрированность (взаимосвязанность и взаимозависимость членов коллектива);
- г) структурированность (четкость взаимного распределения функций и ответственности);
- д) согласованность (взаимная обусловленность действий взаимодействующих субъектов);
- е) организованность или управляемость (подчиненность определенному порядку деятельности);
- ж) результативность (способность достигать положительного результата).

Кроме перечисленных содержательных характеристик, есть еще одна, но уже скорее формального характера – это пространственно-временные условия трудовой деятельности.

Только те группы, деятельность которых отличается перечисленными признаками, могут рассматриваться в качестве коллективного субъекта деятельности (или группового субъекта, субъекта совместной деятельности, первичной рабочей группы или даже малой социальной группы – в данном случае эти понятия синонимичны). Из перечисленных особенностей видно, что коллективный субъект – не просто сумма отдельных индивидов, а их закономерная интеграция, обладающая такими свойствами, которых просто нет (и не может быть) у индивидуального субъекта трудовой деятельности. Характеристика группы как целого не сводится к характеристике ее отдельных членов. С точки зрения психологии коллективный субъект деятельности имеет структуру, в которой выделяются две подструктуры: формальная (социальная, официальная, ролевая) и неформальная (психологическая, неофициальная, эмоциональная). Обе структуры взаимосвязаны, и степень их совпадения определяет уровень сплоченности коллектива. Именно поэтому

взаимоотношения людей в производственном коллективе подчас трудно классифицировать по признаку формальности и неформальности. Формальная структура коллектива обусловлена официальным разделением труда в данной организации, характеризуется взаимоотношениями, которые регулируются должностными инструкциями, требованиями к соблюдению трудовой дисциплины, приказами и распоряжениями и т.п. К формальной структуре относятся все официальные каналы коммуникаций, административно связывающие, например, учителя и директора школы в их деятельности и заставляющие их взаимодействовать совершенно определенным, предписанным образом. Нормальное функционирование производственного коллектива во многом зависит от четко спланированной и слаженной деятельности всех ее участников. Эффект их взаимодействия определяется степенью организации труда в рамках формальной структуры коллектива (настроенность коммуникаций, специализация и координация функций, оперативные графики, применение системотехники, автоматизированные процессы обработки информации и принятия решений, систематический контроль, бесперебойное снабжение, правильное нормирование труда). Ритмичная работа коллектива обусловливается четкостью функционирования аппарата управления, умением его работников использовать данные им права и добросовестно исполнять свои обязанности. Неформальная структура коллектива основана на неофициальных отношениях людей, в значительной мере отражающих их симпатии и антипатии. Эта структура является внутренней, подчас незримой для постороннего человека, и создается она на основе субъективных связей между людьми, которые больше доверяют друг другу в зависимости от совместного опыта работы, знания личных и деловых качеств товарищей по коллективу, степени сработанности и совместности, в зависимости от возрастно-половых и других индивидуальных особенностей. Формальная и неформальная структуры могут в большей или меньшей степени совпадать либо не совпадать. Кроме того, могут быть значительные рассогласования во взаимодействии формальной и неформальной структур производственного коллектива, которые приводят к снижению производительности труда, росту нарушений трудовой и исполнительной дисциплины, текучести кадров, ухудшению психологической атмосферы труда и возникновению в поведении отдельных работников невротической симптоматики. С действием неформальной структуры тесно связан психологический контроль за поведением и взаимоотношениями людей в коллективе. Этот контроль выражается в групповых нормах, соблюдение которых является неписанным правилом для всех членов коллектива. Сила влияния групповых норм на членов коллектива зависит от характера взаимоотношений (между людьми равного служебного положения – горизонтальный контроль, между руководителем и подчиненными – вертикальный). В некоторых ситуациях типы контроля взаимоотношений могут не соответствовать и даже противоречить друг другу, и тогда в производственном коллективе часто возникают напряженные отношения и даже конфликты. В результате эффективность труда снижается, имеют место спады рабочего настроения, может нарушиться стабильность кадрового состава коллектива и т.п. Уровень развития коллективного субъекта труда, согласно А.В. Петровскому, можно определить при помощи двух основных критериев:

наличия или отсутствия опосредования межличностных отношений содержанием групповой деятельности; этот критерий дает возможность отделить «диффузные группы» от более высокоразвитых групп;

общественной значимости групповой деятельности; она позволяет вычленить коллектив среди других высокоразвитых групп, поскольку в коллективе взаимодействие и взаимоотношения людей, опосредованные реальным содержанием социальной деятельности, выступают в качестве определяющих.

Используя эти критерии, Петровский дает definiciu коллектива «как группы, где групповые процессы опосредованы содержанием совместной общественно ценной и личностно значимой деятельности».

Коллективные субъекты деятельности, согласно Петровскому, могут быть представлены следующими группами:

- а) коллектив, характеризующийся максимальной социальной значимостью деятельности, в максимальной степени опосредующей межличностные отношения;
- б) общность, где высокий уровень развития социальных ценностей лишь в очень слабой мере опосредует групповые процессы; примером, согласно Петровскому, может служить только что созданная группа, социальный смысл деятельности которой не выступил пока детерминантой реального общения и взаимодействия образующих ее лиц;
- в) группа, где антиобщественная по направленности деятельность в высокой степени опосредует взаимоотношения ее членов;
- г) общность, где взаимоотношения людей фактически не опосредуются общими факторами совместной деятельности, а если такое опосредование все же имеет место, то антисоциальный характер опосредующих факторов лишает деятельность группы какой-либо общественной ценности;
- д) типичная «диффузная группа», где и социальная ценность опосредующих факторов, и их роль в системе внутригрупповой активности никак не выражены.

На начальных этапах развития коллектива связи, необходимые возникающие в групповой деятельности, еще не способны оказать существенного влияния на личностные отношения членов группы, тогда как личностные отношения (симпатия и антипатия, большая или меньшая податливость влиянию и т.д.) легко деформируют связи, образующиеся в деятельности. Для развитого коллектива, по мнению Петровского, характерна обратная зависимость: деловые отношения, оказывая определяющее влияние на личностные связи, сами не подвержены их возможному деструктивному воздействию.

Вопрос 4. Согласованность как условие эффективности совместной деятельности.

Управление персоналом – это комплексная прикладная наука о факторах, методах и способах воздействия на персонал организации с целью повышения эффективности ее деятельности. Объектом изучения в этой науке являются люди, группы, организация в целом. Предмет изучения – основные закономерности, определяющие поведение людей в группе и в организации в целом. Управление персоналом – вид управленческой деятельности, объектом которой является персонал. Управление персоналом – это подсистема в организации, со своими принципами и методами. Методы – это способы воздействия на персонал. Административные методы – ориентированы на такие мотивы как чувство долга, дисциплина. (Приказы, распоряжения, подбор кадров, разработка должностных инструкций и положений, нормативных документов организаций). Экономические методы – косвенное управленческое воздействие (Экономические нормы, система оплаты труда – материальное стимулирование). Социально-психологические методы – моральное стимулирование, формирование социально-психологического климата в коллективе, социальное планирование, социальное развитие коллектива и т.д. В управлении персоналом как составной части менеджмента выделяют два крайних подхода :технократический и гуманистический. Технократический выражает традиционную

концепцию системы управления персоналом, которая относится к работнику как к рабочей силе. Поэтому главная задача – эффективное использование трудовых ресурсов. Управление персоналом поглощается техническими задачами. Такой подход предполагает только оперативную работу, ориентированную на краткосрочные цели. Современный подход – это гуманистический, который предполагает, что эффективность деятельности во многом зависит от уровня мотивации работников, степени учета их интересов, степени удовлетворенности трудом. Основной принцип этого подхода – в том, что работник – самый главный ресурс, главное достояние организации, основа концепции – возрастание роли личности. Такой подход предполагает, что работа с кадрами должна быть стратегической и иметь долгосрочную перспективу. Основными методами работы становятся методы социально-психологические. Согласованность данных – согласованность данных друг с другом, целостность данных, а также внутренняя непротиворечивость. Условия согласованности могут включать в себя указание того, какие значения могут принимать атрибуты, какие связи могут устанавливаться между отделами, каково минимальное и максимальное число связей определённого типа, в котором может участвовать один из подразделений организации. Чтобы сложные структуры данных выполняли свою функцию, на их содержимое приходится накладывать особые условия – условия согласованности. Многие задачи связаны с поиском эффективной структуры данных и реализацией механизмов поддержки её согласованности.

Вопрос 5. Стратегии взаимодействия в сфере управленческой деятельности. Средства реализации стратегий взаимодействия: подражание, заражение, информирование, внушение, убеждение, предъявление требований, приказ, принуждение.

Как на уровне целеполагания, так и последующей реализации групповых целей (при принятии решений, организации группы, осуществлении контроля и стимулировании активности, установлении обратной связи и отношений с подчиненными), взаимодействующие стороны могут либо достичь согласия, либо нет. В зависимости от этого определяются и стратегии последующего взаимодействия. Так, они могут быть направлены на:

- 1) содействие как действенная помощь другим, активное способствование достижению общей цели;
- 2) противодействие, совершение несогласованных с другими действий, идущих вопреки действиям других членов совместной деятельности;
- 3) уклонение от взаимодействия, даже в том случае, когда обстоятельства этого требуют.

При диадическом взаимодействии эти стратегии реализуются следующим образом:

- 1) сотрудничество, когда оба партнера содействуют друг другу в решении общих задач;
- 2) противоборство, когда партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей в рамках совместной деятельности;
- 3) уклонение от взаимодействия, когда оба участника избегают активного взаимодействия;
- 4) однонаправленное содействие, когда один из участников оказывает содействие партнеру на фоне его уклонения от взаимодействия;

5) одностороннее противодействие, когда один из участников оказывает противодействие партнеру на фоне его уклонения от взаимодействия;

6) контрастное взаимодействие, когда один из участников старается способствовать успеху другого, а другой прибегает к активному противодействию первому, подчас маскируя свои действия тем или иным способом;

7) компромиссное взаимодействие, сочетающее в себе элементы названных выше тактик.

Понятно, что все эти тактики могут реализоваться и в структуре управленческого взаимодействия между различными субъектами: коллективными и индивидуальными. Они могут входить как в структуру деятельности по целеполаганию, так и в ее исполнительские компоненты, быть внешне или внутренне ориентированными. Особый интерес у исследователей представляют ситуации противодействия между руководителем и подчиненными. Исследовался один из достаточно распространенных видов этой тактики - отказ исполнителей от выполнения распоряжения руководителей. Под отказом исполнителей С.А. Ширяев понимал открытое выражение исполнителем своего несогласия с руководителем, неисполнение его распоряжений.

В каких же случаях возникают отказы и в чем их причинах? Для ответа на эти вопросы необходимо проанализировать совокупность реально существующих обязанностей исполнителей. Их можно классифицировать следующим образом:

1) **должные**, которые предполагают выполнение основных видов деятельности с представлением оговоренного в должностных инструкциях результата;

2) **возможные**, которые возникают в случае непредвиденных обстоятельств производства;

3) **дополнительные**, связанные с выполнением заданий, обусловленных традициями, нормами, требованиями коллектива, общественными поручениями.

Одну и ту же обязанность исполнитель может расценивать как возможную, а руководитель как **должную**. Именно это становится основой для отказов исполнителей. Отказы возникают в тех случаях, когда исполнители оценивают свои обязанности как необязательные. Причины отказов на уровне первичного звена управления могут быть связаны с несовершенством нормативной базы производственной деятельности (несовершенные должностные инструкции), несогласием исполнителей с задачами, которые выдвигаются руководителем, способами достижения цели, условиями организации деятельности, желанием побудить руководителей к более обдуманным указаниям, невыполнимостью распоряжений, при нарушении руководителем существующих в коллективе норм, при применении руководителем неадекватных методов воздействия, при отсутствии у руководителя навыков командования, при антипатии к руководителю, при низкой оплате за работу, на фоне некоторых индивидуальных особенностей исполнителей, в частности, на фоне конформного поведения, при сверхнормативном отношении исполнителей к своим обязанностям, при желании получить дополнительные блага. Причины отказов при взаимодействии между различными уровнями управления носят несколько иной характер, в частности, когда нижестоящий руководитель имеет свои предложения относительно достижения целей, а также в случае несогласия со способом воздействия вышестоящего руководителя (приказ вместо просьбы). Отказы исполнителей всегда представляют определенную проблему с точки зрения выбора тактики последующих действий руководителя по преодолению сопротивления. У руководителя имеется не такой уж широкий спектр возможных

методов: методы неформальной организации, психологические методы воздействия и методы административного принуждения. Две последние категории методов могут быть либо адекватными с правовой точки зрения, либо не вполне адекватными, реализоваться сумбурно или достаточно целенаправленно. А.С. Ширяев выделил 4 следующие классы методов воздействия, используемых в случае отказов исполнителей руководителями первичного и среднего звена управления: 1) правомерные и целенаправленные; 2) правомерные и нецеленаправленные; 3) неправомерные и целенаправленные; 4) неправомерные и нецеленаправленные. Оказалось, что используемые в случаях отказов методы воздействия отличаются в зависимости от статусных характеристик субъектов взаимодействия: начальники цехов более склонны использовать неправомерные методы воздействия; тактика мастеров более разнообразна, чем тактика начальников цехов. Используемые методы воздействия связаны со стилем деятельности: руководители, характеризующиеся коллегиальным стилем управления, в отличие от тех, кто реализует директивный стиль, склонны учитывать такую характеристику исполнителей, как управляемость, стремятся предугадывать возможные отказы и возможные реакции групп и исполнителей на свои распоряжения. Они еще до принятия решения стараются его обсудить с исполнителями. Исполнители, имеющие право обсуждать решение руководителей, реже отказываются от исполнения их распоряжений, так как они имеют возможность высказать свое несогласие уже после исполнения. Руководители директивного стиля в случаях отказов предпочитают жесткую тактику в отношении исполнителей в назидание другим.

Вопрос 6. Понятие и характеристика управленческих отношений. Особенности отношений в системе «руководитель-подчиненный».

Реализуя цели и задачи социального управления, осуществляя выработку и реализацию управленческого воздействия, люди вступают в определенные отношения, которые называются управленческими. О понимании управленческих отношений можно говорить двояко. Во-первых, в широком смысле, по факту включенности людей в систему социального управления. То есть безотносительно к тому, какой стороной этих отношений они выступают активной или пассивной, субъектом или объектом. В таком понимании носителями управленческих отношений являются все социальные общности и индивиды, а область существования этих отношений совпадает с масштабами осуществления социальных управленческих воздействий в обществе. Следовательно, в широком смысле управленческие отношения представляют собой отношения между людьми по поводу упорядочения, организации совместной жизнедеятельности. Во-вторых, управленческие отношения рассматриваются в узком смысле. Как и любые общественные отношения, управленческие отношения являются результатом определенного вида человеческой деятельности управленческой деятельности. В узком смысле управленческие отношения это связи между субъектами управления. Они (связи) возникают при взаимодействии людей в процессе выполнения ими специальных функций по упорядочению и развитию жизнедеятельности общества, когда имеет место непосредственный обмен управленческой деятельностью. Существование подобного вида управленческих отношений в системе социального управления не вытекает с необходимостью только из выполнения людьми управленческих функций. Возникновение таких отношений определяется взаимосвязанностью действий участников управления, взаимообусловленностью осуществляемых функций в рамках управляющей системы, обеспечивающей реализацию конкретной цели. Управленческие отношения предполагают единую основу совместной управленческой деятельности людей. Изолированные действия участников управленческого процесса не порождают управленческих отношений. Субъектами управленческих отношений являются все носители управленческой деятельности, соучастники управления независимо от их положения в структуре управляющей системы. В каждом случае субъект управленческих отношений

может выступать и как субъект, и как объект управления в зависимости от направленности отдельного управленческого воздействия и характера взаимодействия. Управленческие отношения как необходимый компонент механизма социального управления, обеспечивающий его функционирование и развитие, имеют свою структуру. Ее содержание характеризует возникающие здесь связи между субъектами управленческой деятельности в процессе реализации целей функционирования и развития объекта управления. Объект социального управления -- сложная система, имеющая многообразный состав относительно самостоятельных и в то же время органически взаимосвязанных социальных элементов -- сфер жизнедеятельности людей, различных их общностей, отдельных индивидов и т.д., осуществляющих свои жизненные функции рамках целостного общественного организма. Структура объекта управления, его социальная природа определяют построение субъекта социального управления, возникающую здесь структуру управленческих отношений, их виды. В качестве критерия выделения этой структуры выступают устойчивые, общие связи между субъектами управления в процессе осуществления управленческой деятельности. Среди них основными являются отношения централизма и самостоятельности, субординации и координации, ответственности, состязательности и др. Отдельные виды управленческих отношений органически связаны между собой, в совокупности обеспечивая функционирование и развитие социального управления. Так, реализация централизма невозможна без установления отношений субординации, а самостоятельность выражается в отношениях координации. Существование всех других управленческих отношений зависит от развитости отношений ответственности, которые, в свою очередь, предполагают наличие отношений состязательности между субъектами управления. Возникая как результат обмена деятельностью, управленческие отношения выступают в единстве субъективного и объективного. Они выражают многообразные связи между людьми в сфере управления, в основе деятельности которых лежит волевое сознательное начало. "...В истории общества действуют люди, -- писал Ф. Энгельс, -- одаренные сознанием, поступающие обдуманно или под влиянием страсти, стремящиеся к определенным целям. Здесь ничто не делается без сознательного намерения, без желаемой цели". Тот факт, что в основе всякой деятельности людей, в том числе и управленческой, лежит сознательное начало, определяет субъективную сторону управленческих отношений, их подверженность воздействию со стороны людей. Управленческая деятельность, так же как и любая деятельность, сообразуется с законами объективной действительности и вытекающими из них собственными законами социального управления. Управленческая деятельность людей не есть проявление стихии, произвола. Она подчиняется объективным законам, не зависящим от сознания и воли человека -- законам движения материального производства, общественного развития, социальным законам самой деятельности. Эти законы, реализуясь через сознательную деятельность людей, придают ей, а тем самым и общественным отношениям необходимую направленность, соответствующее содержание, определяя их движение в определенном русле, диалектически соединяя в них субъективные и объективные стороны. В управленческих отношениях их объективные компоненты выражают характер и содержание социальной деятельности вообще и управленческой деятельности в частности. Во-первых, развитие производительных сил и производственных отношений детерминирует совместную деятельность участников управления. Управленческие отношения являются непосредственно следствием состояния специализации и кооперации труда, потребностей организации производства, существующих конкретно-исторических форм совместной жизнедеятельности людей, которые порождают необходимость в соответствующих видах управленческой деятельности, определяют специфическое содержание отношений управления. Объективность управленческих отношений определяется, во-вторых, сущностью социального управления такая реализация происходит в процессе взаимодействия субъектов управленческих отношений по поводу

организации социальной жизни людей. Данное взаимодействие должно придавать деятельности субъектов управленческих отношений такой характер и содержание, такую направленность, которые обеспечивают эффективное достижение целей общественного развития. При этом целеполагающая деятельность выступает как объективный процесс. Необходимые взаимодействия субъектов управления по осуществлению социальных целей определяют объективный характер управленческих отношений. Возникающие как производное управленческой деятельности, управленческие отношения в силу объективной обусловленности также независимы от участников управления и являются необходимым фактором организации их деятельности. Управленческие отношения есть объективное проявление социальной жизни человека, и в этой связи они выполняют организующую функцию, обеспечивающую единство и согласованность действий субъектов управленческих отношений. Таким образом, управленческая деятельность есть и условие возникновения, и объект воздействия управленческих отношений.

Лекция 3 (Л-3) Организация здоровье сберегающего пространства в профессиональном коллективе менеджером организации

1. Вопросы лекции

1. Управление кадровыми процессами в организации. Основные направления кадровой работы руководителя.
2. Формирование кадровой политики организации. Основные этапы кадрового планирования.
3. Психологические аспекты подбора и расстановки руководящих кадров. Проблема психологической диагностики руководителей.
4. Аттестация руководящих кадров. Подходы к определению управленческого консультирования. Функции управленческого консультирования.
5. Факторы, определяющие специфику управленческого консультирования.

2. Краткое содержание вопросов

Вопрос 1. Управление кадровыми процессами в организации. Основные направления кадровой работы руководителя.

Выделяются следующие направления и этапы управления трудовыми ресурсами. Формирование кадровой политики - это выступает важнейшей частью стратегического планирования, базируется на анализе внешней среды организации и прогнозе перспектив развития самой организации. Эти задачи решаются под непосредственным контролем руководителя организации. В теории управления есть понятие кадровой ответственности.

Кадровое планирование включает в себя три этапа: оценку наличных кадровых ресурсов, оценку будущих кадровых потребностей, разработку программы удовлетворения будущих потребностей. Разработка квалификационных требований к персоналу - во-первых, это неотъемлемая часть второй фазы планирования ресурсов: прогноз численности и квалификации требующихся кадров по основным сферам деятельности организации и видам работ, а не только определение численности персонала организации. Во-вторых, эти требования являются основой при отборе кандидатов и создания системы профессиональной подготовки и переподготовки.

Набор персонала преследует цель создания резерва кандидатов. Эта важная задача решается многими способами, например, путем создания позитивного имиджа организации, повышения ее престижа и популярности в обществе. Рекламная и пропагандистская работа стратегически очень важна и является предметом постоянного внимания руководителя.

Отбор персонала производится путем выбора из потенциального резерва кандидатов, наиболее удовлетворяющих разработанной ранее системе профессионально-квалификационных требований. Этот отбор носит комплексный характер, включая

мероприятия организационного и психологического плана. Первые из них связаны с решением вопроса о профессиональном, культурном, общеобразовательном и тому подобном соответствии кандидатов вакантным должностям. Вторые — с решением вопроса об их профпригодности в отношении этих должностей. Для основных видов деятельности надо разработать их психограммы (система требований, предъявляемая профессией к основным психологическим качествам человека). Используются для этого также методы тестов, собеседования, сочинений (рефератов).

Определение системы заработной платы, льгот и стимулирования — следующий этап кадровой работы. Его основные задачи: определение оплаты труда, наиболее адекватной каждой конкретной деятельности; введение системы льгот как дополнительных мотиваторов; совершенствование содержания труда для придания ему функции мотиватора. Предложен новый принцип предоставления льгот: работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах те льготы, которые его наиболее устраивают. Ощущение свободы в их выборе играет большую мотивирующую роль. Этап адаптации. Кадровая работа и координация ее руководителем производится в двух направлениях. Во-первых — организация собственно профессиональной адаптации нового работника. Во-вторых — социальная, или организационная, адаптация. Личное внимание к новичку сильнее всего способствует его адаптации. Подбор и расстановка кадров. Эта фаза кадровой работы — оптимизация распределения должностных обязанностей, типов выполняемых работ и их сложности. Профессиональная подготовка и переподготовка персонала. Суть этого направления зафиксирована в фундаментальном положении теории управления: «остановиться — значит отстать», «чтобы выжить, нужно развиваться».

Оценка персонала включает в себя два направления. Первое — оценка результатов работы администрацией (лично руководителем). На основе административной оценки решаются вопросы повышения и понижения по службе, прекращение существующего или заключение нового контракта. Информационная роль оценки состоит в обеспечении работника обратной связью относительно результатов его труда. Мотивационная роль — оценка является важным стимулирующим средством труда. Второе направление — оценка собственно персонала, а не результатов его работы. Это — система аттестации и переаттестации, на результатах которой строится вся кадровая работа по управлению перемещением персонала. Есть еще один аспект кадровой работы, связанный с оценкой, это — активное влияние руководителя на профессиональный рост сотрудников («управление карьерой»).

Вопрос 2. Формирование кадровой политики организации. Основные этапы кадрового планирования.

Кадровая политика организации — генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации. Начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии. На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Факторы внутренней среды — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики.

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип: соответствия профессиональной компетенции практических достижений индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий требованиям должности Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: конкурсности ротации индивидуальной подготовки проверки делом соответствия должности регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Отбор кандидатов на конкурсной основе Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе Эффективная стажировка на руководящих должностях Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип: отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок

	оценки квалификации оценки выполнения заданий	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Принцип: повышения квалификации самовыражения саморазвития	Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций Принцип мотивации	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Инструментами реализации кадровой политики являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство персоналом;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

Этапы выработки кадровой политики:

1. проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации;
2. разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;
3. официальное утверждение кадровой политики организации;
4. этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;

5. оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
6. разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Определение значимости мероприятий;
7. реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
8. оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

1. По масштабам кадровых мероприятий.
2. По степени открытости.

Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие виды кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и

количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Вопрос 3. Психологические аспекты подбора и расстановки руководящих кадров. Проблема психологической диагностики руководителей.

Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

В наше время разработано множество надежных и эффективных технологий отбора персонала. Современный уровень развития науки позволяет использовать самые разные

методы поиска нужных специалистов и применять сложные многоступенчатые системы отбора, охватывающие все стороны личности.

Актуальность темы заключается в том, что, в настоящее время от того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Опыт исследователей данной проблемы показывает, что лица, не обладающие достаточными способностями к данной деятельности, не только значительно дольше других и с большими трудностями овладевают этой деятельностью, но и работают хуже других: чаще допускают ошибки и просчеты, являются виновниками "аварий" и в целом обладают меньшей надежностью в работе. Неправильные подбор и расстановка персонала влияют и на личность специалистов, являются почвой для психологических конфликтов, снижения эффективности деятельности. Особенно это касается подбора и расстановки руководителей.

Одними из составляющих моментов эффективности деятельности организации являются профессионализм и деловые качества ее руководителей. Индивидуальные различия людей в способностях, мотивации, знаниях и умениях настолько велики, что это серьезно отражается на эффективности их управленческой деятельности.

Основной гипотезой, послужившей основой для разработки и использования методов профессионального отбора и оценки руководителей, является предположение о том, что люди обладают различной вероятностью успеха в разнообразных видах профессиональной деятельности, в том числе управленческой.

II. Деятельность по оценке персонала, ее связь с решением широкого круга кадровых проблем организации

1. Аттестация персонала - одна из форм оценки специалистов, которая проводится в организации через установленный промежуток времени. На основе комплексной оценки личных и профессиональных (деловых) качеств работника, степени подготовленности, умений, навыков, опытности, продуктивности делается вывод о соответствии занимаемой должности, рациональности использования, необходимости коррекции его деятельности.

2. Подбор, расстановка персонала и формирование резерва на выдвижение осуществляются в целях перемещения работников и специалистов в связи с потребностями организации, представления людей на руководящие должности. Решение этих задач часто связывается по времени с аттестацией.

3. Подготовка руководителей и повышение их профессиональной компетентности, управленческой культуры. Применяемые в настоящее время активные методы обучения специалистов - профессиональные и личностные тренинги - базируются на социально-психологической диагностике и оценке личности.

4. Совершенствование управления коллективом. Реорганизация структуры аппарата управления и улучшение социально-психологического климата в коллективе, необходимость повышения квалификации, мотивации и дисциплины труда связаны также с оценкой персонала.

5. Сокращение персонала в связи с новыми условиями деятельности организации - интенсификацией труда и использованием наиболее квалифицированных и перспективных специалистов - требует своей оценки.

Для эффективной и адекватной оценочной процедуры работников необходима модель личности специалиста, которая отражает перечень эталонных (профессионально важных) качеств.

Л. Каммингс считает, что, помимо определения критериев профессионального отбора, оценка деятельности персонала служит также целям поощрения и наказания, обучения и переподготовки работников, управленческого контроля и установления обратной связи.

Вопрос 4. Аттестация руководящих кадров. Подходы к определению управленческого консультирования. Функции управленческого консультирования.

С переходом России к рыночной экономике произошли значительные изменения в функциональных структурах промышленных предприятий и организаций. Изменения коснулись не только технологических процессов, экономических и юридических аспектов деятельности предприятий, но и главным образом управления организационными структурами. В настоящее время все чаще у руководителей предприятий возникает потребность в консультационных услугах по вопросам управления.

Что же такое управленческое консультирование как вид деятельности и какие требования эта деятельность предъявляет к профессиональным консультантам?

Широко известны три основных подхода к определению управленческого консультирования (консалтинга).

Первый подход — функциональный (авторы — Ф. Стеле и П. Блок), когда «под процессом консультирования понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант не отвечает сам за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это»¹. Другими словами, человек занимается консультированием каждый раз, когда советует что-либо, но непосредственно не руководит выполнением своих рекомендаций.

Второй подход — деятельностный (авторы — Л. Грейнер и Р. Метцгер). В рамках этого подхода консультирование рассматривается как особая профессиональная служба, при этом выделяется ряд характеристик, которыми эта служба должна обладать. «Управленческое консультирование — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений»².

Третий подход — деятельностно-функциональный, нашел свое отражение в работах российских специалистов-консультантов О. К. Елмашева, Я. А. Лейманна, М. Я. Хабарука и др. «Управленческое консультирование (консалтинг) — это профессиональная деятельность, содержанием которой является помочь руководителям в решении их проблем и внедрении достижений науки в практику управления».

Из определения следует, что управленческое консультирование — это вид профессиональной деятельности. Объектом данного вида деятельности является организация (система клиента) со всеми ее составляющими и процессами, субъектом — управленческие звенья, организации и персонал.

Цели управленческого консультирования (консалтинга). Цели управленческого консультирования — повышение обоснованности управленческих решений руководителей путем привлечения консультантов, обеспечивающих разработку и реализацию конкретных практических рекомендаций по проблемам управления.

Основная цель консалтинга — изменение существующего положения в организации к лучшему и достижение высоких конечных результатов через комплексную оценку организации и выполнение рекомендаций. Все изменения отражаются на экономических показателях функционирования организационной структуры.

Задача консалтинга — оказание эффективной помощи работникам организации путем доведения необходимых идей и решений до практической их реализации.

Среди основных функций управленческого консультирования выделяют:

◆ исследовательскую, которая предполагает выявление проблем в организации-заказчике, создание гипотез, оценку теоретических положений, разработку методик, сбор информации, анализ данных, выработку рекомендаций;

◆ производственную, которая предполагает выполнение ряда профессиональных обязанностей в качестве работника аппарата управления в обследуемой организации;

◆ консультационную, которая предполагает оказание консультационной помощи сотрудникам и руководителям организаций-клиентов по производственным, учебным и др. вопросам.

Консалтинговая деятельность должна отвечать следующим требованиям:

- ◆ научности — все методы, применяемые консультантами должны быть научно обоснованными;
- ◆ целенаправленности — все действия консультанта должны быть направлены на достижение главной цели для данной организации;
- ◆ правомерности — консультант не имеет права осуществлять неправомерные действия или использовать запрещенные приемы ни под каким предлогом;
- ◆ оперативности — все работы в организации-заказчике выполняются строго с оговоренным планом, в случае изменения в плане действий консультант должен оперативно перестроить свою деятельность и быстро принять необходимые решения;
- ◆ ответственности и результативности — консультант, несет ответственность за свои рекомендации и за качество своей работы.

Консалтинговую деятельность осуществляют специалисты-консультанты по вопросам управления. О. К. Елмашев дает такое определение понятия «консультант»: «это специалист в конкретной области общественной деятельности, приглашаемый на основе специально принятого решения для выполнения работы, требующей специальных знаний или практических навыков»¹. Часто понятие «консультант» заменяют понятием «эксперт». Однако это не совсем верно, так как функции консультанта шире, чем функции эксперта.

Главная задача эксперта — оценить правильность действий, решений, понимания проблем, стоящих перед заказчиком. Задача консультанта — не только оценить проблему, но и выполнить функции объяснения, убеждения, обучения и реализации рекомендаций. Таким образом, суть работы консультанта по вопросам управления состоит в повышении эффективности системы управления в организации на основе рационализации ее структуры, организационных форм, приемов и методов управления. Психолог-консультант может занимать несколько ролевых позиций в организации-клиенте: исследователя, эксперта, преподавателя, психотренира.

Используя свои знания в области функционирования хозяйственного механизма и теории управления на основе имеющегося опыта, консультант по вопросам управления выявляет проблемы и разрабатывает основные рекомендации для принятия заказчиком конкретных управленческих решений. Профессиональный консультант — это связующее звено между теорией и практикой управления. Даже отличный менеджер может убедиться, что консультант по проблемам управления может внести нечто новое в работу организации.

Вопрос 5. Факторы, определяющие специфику управленческого консультирования.

Для деятельности современных российских субъектов хозяйствования и бизнес-организаций характерным является неуклонный рост удельного веса услуг по отношению к товарам. В условиях поиска эффективных механизмов и способов совершенствования управления этой деятельностью особенно стремительно развивается рынок консультационных услуг.

Консультирование это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития. Управленческое консультирование - один из видов консультационных услуг. Практика показывает, что копирование и адаптация нововведений и стратегий соперников не создают компаниям конкурентных преимуществ.

Потребность в новых идеях, знаниях и открытиях - основной мотив, побуждающий компании пользоваться услугами консультанта

В значительной мере, эффективность экономики в современном обществе определяется, прежде всего, эффективностью управления. Понимание российскими менеджерами современных концепций управления, умение использовать их в реальной практике, выработка нового общего языка для руководителей - основа для формирования управленческой культуры XXI века. Управленческое консультирование, выступая в качестве транслятора новейших управленческих технологий, инициатора нововведений в современных организациях, направлено на оптимизацию управленческой деятельности, рост её эффективности.

Для разработки новых механизмов эффективного управления, необходимо теоретико-методологическое осмысление социальных технологий и эффективных методов, применяемых в практике управленческого консультирования, определение критериев и методов повышения эффективности управленческой деятельности и управленческого консультирования.

Возникновение управленческого консультирования было вызвано постоянным поиском новых средств повышения эффективности производства, попытками со стороны специалистов по управлению найти коммерческое приложение своим способностям, логикой развития теории и практики управления. Управленческое консультирование, завоевавшее признание в 20-30 годы XX века в США, Великобритании, Франции, Германии, стало активно развиваться и в других странах в 50-60-е годы. В настоящее время управленческое консультирование превратилось в одну из наиболее эффективных форм бизнеса. В нашей стране управленческое консультирование, в современном понимании, начинает развиваться с начала 70-х, хотя первые шаги были сделаны уже в 30-х годах. В 1991 году секция по социологии организаций выделилась в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). В 1992 году возникла первая школа консультантов по управлению в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. В настоящее время рынок управленческого консультирования быстро растущая отрасль в России. Сегодня накоплен достаточно большой опыт применения различных видов и методов управленческого консультирования. Он требует комплексного научного анализа и осмысливания, определения наиболее перспективных и эффективных механизмов, методик оказания управленческих консультационных услуг. В рамках социологии управления актуальными и важными выступают проблемы активизации инновационного потенциала работников организаций, использования всех внутренних ресурсов, развития организационно - управленческой системы и кадрового потенциала, институциализации управленческого консультирования. Разработка стратегически эффективной структуры управления является основным условием адаптации организации к внешним условиям функционирования в современных социально-экономических условиях. В реальной практике консультирования оценка эффективности необходима как для действующей организационной структуры управления, так и для сравнения и выбора различных вариантов её совершенствования. Различные стороны управленческого консультирования находятся в поле зрения зарубежных и отечественных ученых и исследователей уже в течении нескольких десятилетий. Полный список наиболее значимых работ российских и иностранных специалистов в области теории и практики консультирования, изданных в 1970-90-е годы, включает в себя десятки источников. Эти фундаментальные труды не утратили своей актуальности, поскольку в них рассматриваются вопросы управления консультационной фирмой, процесса и методов консультирования, повышения качества консультационной деятельности, оценки эффективности консультирования. В работах А.Е. Лузина, В.Ю. Озиры, В.Ф. Перчика,¹ относящихся к началу 70-х годов, обобщается зарубежный опыт консультационной деятельности. Более поздние исследования, проведенные Я.А. Лейманом, М.Я. Хабакуком, Р.К.Юксвяравом, О.К. Елмашевым, А.И.

Пригожиным, А.П. Посадским, И.И. Прокопенко, М.И. Романовой, З.П. Румянцевой,2 посвящены моделям и процессу консультирования, методам работы консультантов. В них рассматриваются вопросы подготовки и повышения квалификации консультантов, эффективности консультирования.

Лекция 4 (Л-4) Инструменты организационной коммуникации, способствующие формированию психолого-педагогической компетентности у менеджеров

1. Вопросы лекции

1. Сущность психолого-педагогической компетентности менеджера, ее структура и критерии оценки.
2. Содержание педагогической компетентности и ее показателей
3. Уровни сформированности психолого-педагогической компетентности у менеджеров

2 Краткое содержание вопросов

Вопрос 1. Сущность психолого-педагогической компетентности менеджера, ее структура и критерии оценки.

На этапе радикальных преобразований в социально-культурной сфере трансформировались требования к профессиональной компетентности работающих здесь специалистов. Социокультурные изменения в российском обществе детерминировали значительный рост требований к психолого-педагогической составляющей компетентности менеджера социально-культурной деятельности как создателя и посредника при передаче идей и ценностей культуры. В новых социально-культурных условиях труд менеджера культуры все больше наполняется психолого-педагогическим смыслом и содержанием. Согласно статье 33 ФЗ РФ «Основы законодательства РФ о культуре», закреплена обязанность государства по созданию условий для самореализации талантов. При этом, осознание того, что к условиям самореализации талантов относится не только создание необходимой материальной базы, пришло относительно недавно. Важным условием реализации указанной обязанности является специалист культуры, обладающий соответствующей компетентностью, позволяющей ему создавать условия для творческой самореализации личности. И речь идет не только о специализированных технологических навыках, но и о тех частях общей компетентности, которые позволяют быстро найти контакт с творческой личностью, указать путь к самоактуализации, творчески раскрепостить личность, духовно поддержать и замотивировать ее в нужный момент. Для достижения таких результатов менеджеру социально-культурной деятельности, как организатору условий для самореализации талантов, безусловно, необходимы комплексные психолого-педагогические знания. Государственный заказ на углубленную психолого-педагогическую подготовку специалистов представлен в Концепции модернизации российского образования в период до 2010 года, где практически в каждом пункте речь идет о необходимости гуманизации образования, в целостном развитии личности в процессе обучения. «Развивающемуся обществу нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, способные к сотрудничеству, эффективному взаимодействию, отличающиеся мобильностью, динамизмом, конструктивностью, обладающие развитым чувством ответственности за судьбу страны» - гласит Концепция. Указывается в ней и на необходимость психолого-педагогического «сопровождения» обучающихся с целью развития не только профессиональных знаний, но и формирования иных компетенций, позволяющих обучающемуся успешно социализироваться по окончании обучения, эффективно

взаимодействовать с обществом. То есть речь идет о формировании особых компетентностей -социальной, педагогической, психологической. Возросшие требования общества к психолого-педагогической компетентности специалиста социально-культурной деятельности отражаются в федеральной целевой программе «Культура России (2006-2010 годы)». Одной из целей данной программы является увеличение кадрового потенциала в сфере культуры, путем подготовки профессиональных менеджеров. Потребность в более эффективной психолого-педагогической подготовке специалистов демонстрируется и в государственных образовательных стандартах высшего профессионального образования в области культуры и искусства. Так, количество часов, отведенных на изучение психологопедагогических дисциплин специалистов социально-культурной деятельности, за 10 лет увеличилось в 1,4 раза. Кроме того, в Образовательном стандарте высшего профессионального образования, утвержденном Минобразования РФ, среди прочих требований к специалисту-менеджеру отмечается способность эффективно управлять коллективом сотрудников предприятия, что предполагает владение основами педагогики и психологии, т. е. психолого-педагогической компетентностью. Вместе с тем, одной психолого-педагогической подготовки в системе среднего и высшего профессионального образования явно недостаточно. Компетентным специалист становится только тогда, когда его теоретические знания реализуются в практической деятельности. Кроме того, в социокультурной сфере работают специалисты, не имеющие профильного образования, большее количество менеджеров культуры получили свое образование в 80-е годы XX века. Поскольку динамика изменений социокультурной среды, ставшая уже привычной, приводит к тому, что значительно сокращается временной интервал от момента получения знаний менеджером до их «устаревания», а высокая интенсивность работы не всегда позволяет менеджеру пополнять свои знания на долгосрочных учебных курсах профессионального образования, в значительной мере повышается актуальность образовательных курсов, направленных на формирование и совершенствование компетентности специалиста культуры в условиях социально-культурной практики. Мастер-классы, стажировки, практикумы, курсы повышения квалификации — наиболее гибкие из всех видов обучения, они способны быстро адаптировать свои краткосрочные локальные программы, оперативно реагировать на требования социально-культурной практики. Их цель — постоянно повышать компетентность специалистов, вчерашняя подготовка которых, в силу изменившихся условий, уже не соответствует современным требованиям работы. Подобные виды обучения позволяют менеджерам социально-культурной деятельности получать, наряду с общепрофессиональными знаниями, весь спектр необходимых знаний, навыков и умений в сфере психологии и педагогики, реализация которых является важным условием для формирования и развития компетентности специалистов. В связи с этим, работу по формированию психолого-педагогической компетентности менеджеров социально-культурной деятельности правомерно рассматривать как одно из приоритетных направлений деятельности соответствующих образовательных учреждений. Это способствует повышению профессионального уровня специалистов, а также эффективности выполнения ими своих профессиональных обязанностей.

Вопрос 2. Содержание педагогической компетентности и ее показателей

Компетентность в области личностных качеств показывает выраженность у педагога определенных характеристик, описывающих его как специалиста, способного эффективно справляться с педагогической деятельностью. Чаще всего сами педагоги и студенты педагогических вузов среди таких качеств указывают: любовь к детям, общую культуру, способность организовать свою работу, направленность на педагогическую деятельность. Результаты опросов участников образовательного процесса позволили определить общий смысл, конкретное содержание указанных качеств и раскрыть

компетентность в области личностных качеств через три ключевых показателя: эмпатийность и социорефлексия, самоорганизованность, общая культура. Параметр “Эмпатийность и социорефлексия” прежде всего, отражает такое базовое свойство личности педагога, как любовь к детям. Эмпатийным называют человека, способного ставить себя на место другого, сопереживать. Эмпатия также включает способность точно определить эмоциональное состояние другого человека на основе мимики, поступков, жестов и т. д. Быть в состоянии эмпатии означает воспринимать внутренний мир другого человека, понимать его и относиться к нему бережно. Развитость данной личностной характеристики у педагога означает, что он способен ощущать радость или боль ученика, понимать причины его переживаний, чувствовать, что происходит с учащимся и другими участниками образовательного процесса. Эмпатия является профессионально необходимым качеством для всех специалистов, работа которых непосредственно связана с людьми (чиновники, руководители, продавцы, менеджеры по персоналу, психологи. Особое место в этом ряду занимают педагоги, т. к. они имеют дело с той возрастной группой, которая наиболее чувствительна и ранима. Социорефлексия проявляется в стремлении и умении человека посмотреть на себя глазами других людей, оценить себя со стороны. Социорефлексия педагога – это стремление к анализу и осмыслению своих действий, поступков, своих личностных качеств, учет представлений учащихся о том, как его (педагога) воспринимают, умение видеть себя “глазами учеников”. Рефлексивная позиция учителя дает ему возможность отслеживать, анализировать поступки и действия других людей и свои собственные. Такая позиция является источником саморазвития педагога и позволяет ему понимать внутренний мир другого человека, разрешать различные затруднения в работе, мыслить с позиции обучающегося. Сочетание указанных качеств обеспечивает реализацию такого качества, как любовь к детям, столь необходимого педагогу. Самоорганизованность предполагает, что педагог хорошо умеет планировать, распределять текущие дела во времени, внутренне дисциплинирован, у него порядок в бумагах, на рабочем месте, в классе. Педагог с высокими показателями по самоорганизации хорошо ориентируется во времени, заранее предполагает временные затраты и выполняет работы в установленный срок. Данное личностное качество предполагает, что педагог способен к самоконтролю (может работать эффективно без внешнего контроля и проверок), самостоятельно ставит цели деятельности и ориентирован на их достижение. Если ситуация становится сложной, то педагог ориентирован на ее решение и сохраняет необходимое для дела эмоциональное равновесие и оптимизм. Он способен оперативно внести корректировку в способы достижения планируемого результата. Общая культура, уровень интеллигентности педагога – это сочетание жизненных установок и ценностных ориентаций, культуры речи и культуры межличностных отношений, приверженность общечеловеческим ценностям: добру, красоте, свободе. Общая культура педагога проявляется в каждом поступке и в каждом слове. Одно из ведущих мест в общей оценке личности педагога занимает нравственность, проявляющаяся в гуманности и служении людям. Такая позиция полностью согласуется с целевой установкой педагогической деятельности, направленной на поддержку, развитие, совершенствование человека.

Вопрос 3. Уровни сформированности психолого-педагогической компетентности у менеджеров.

После подписания в 2003 г. Болонской декларации Россия начала модернизацию образования, где одним из новшеств стало формирование компетентностей и компетенций. Теперь выпускник высшего учебного заведения по специальности «менеджмент» должен обладать определенным набором компетентностей одной из которых является организационно-управленческая. Организационно-управленческая

компетентность менеджера – совокупность организационной и управленческой компетентностей, которая включает общепрофессиональные и специальные знания, умения, навыки, качества личности, способность и готовность к выполнению управленческих функций, задач организационного характера, принятию обоснованных управленческих решений, управлению деятельностью других людей. Она относится к группе профессиональных компетентностей, формирование и развитие которых «происходит в течение всей профессиональной жизни» специалиста. На оценку сформированности компетентности существует как минимум два взгляда. Одни ученые считают, что «говорить о ее «измерении» на этапах подготовки специалиста не представляется возможным», так как «профессиональная компетентность – это сложная система внутренних психических состояний и свойств личности специалиста. Данная система не поддается прямому наблюдению, а проявляется косвенно в процессе профессиональной деятельности». Другие ученые, наоборот, ищут пути оценки сформированности профессиональных компетентностей в процессе обучения в вузе. Такие ученые, как М. Б. Челышкова, В. И. Звонников, О. В. Давыдова рекомендуют в качестве оценочного средства – тест, так как «тесты позволяют установить величину ошибки измерения и оценить тем самым надежность полученных оценок». Одним из эффективных инструментов контроля (оценки) могут быть тесты достижения. Они позволяют диагностировать степень владения испытуемым конкретными знаниями, умениями и навыками. В отличие от тестов интеллекта они измеряют влияние специальных программ обучения, профессиональной подготовки на эффективность обучения и овладение профессией. Выделяют тесты учебных и профессиональных достижений. Тесты учебных достижений предназначены для оценки усвоения знаний по конкретным дисциплинам, циклам дисциплин. Тесты профессиональных достижений оценивают уровень развития конкретных знаний и навыков, требуемых для отдельных профессий. Основой тестов профессиональных достижений являются ситуационные тесты, моделирующие часть той деятельности, которую предстоит выполнять испытуемым. Также, в науке выделяются компетентностные тесты. Они должны содержать компетентностно-ориентированные задания со свободно конструируемым ответом, желательно междисциплинарного характера (так как профессиональные компетенции имеют надпредметный характер, требующий разработки междисциплинарных тестов), на применение знаний в последующем обучении, жизненных или профессиональных ситуациях. Формулировка задания в таком тесте должна быть основана на учебной информации, а его выполнение требует переноса и применения. Общая длина каждого теста должна быть 20–25 заданий. К тестам следует прилагать шкалы (рубрики) для работы экспертов по проверке заданий со свободно конструируемым ответом. Шкалы создаются для каждого задания. Специалисты рекомендуют разрабатывать такие тесты в рамках критериально-ориентированного подхода. В связи с тем, что в этом подходе информация, полученная при тестировании, позволяет установить освоенные разделы учебного курса, компетенции или виды учебной деятельности, которые вызвали проблемы в усвоении. Следующим методом оценки является портфолио. Портфолио – целевая подборка работ студента, раскрывающая его успехи и достижения в одной или нескольких учебных дисциплинах, оценивающая умение самостоятельно решать проблемы различного содержания и проявлять логическое мышление при выполнении за- конченных практико-ориентированных работ, проектов и набросков, особенно значимых для поставленных целей обучения. Портфолио требует долгих часов на разработку и проверку, но, несмотря на это, оно обеспечивает: непрерывный процесс отслеживания и оценивания качества учебных достижений для организации внутривузовского мониторинга; многомерные представления о различных учебных достижениях и учебной деятельности, связанной с широким спектром задач учебного процесса; оценку мыслительной деятельности студента, его междисциплинарных умений, умений постановки проблем, решения нестандартных задач,

понимания учебных предметов и овладения соответствующими навыками; привитие навыков анализа собственной деятельности, самоорганизации, самоконтроля, самооценки и позитивного отношения к критике своей деятельности; повышение учебной мотивации студентов за счет активного сотрудничества с преподавателем и участия в формировании материалов портфолио; понимание динамики развития своих результатов в процессе формирования компетенций. Кроме вышеназванного для оценки сформированности компетентности менеджера рекомендуют применять кейс-измерители. Кейс-измерители – вид учебных кейсов и инновационных оценочных средств; совокупность ситуационных моделей профессиональной деятельности. На сегодняшний день организационно-управленческая компетентность и ее аспекты развиты на среднем уровне. Анализ результатов тестирования позволит организовать поиск путей повышения эффективности образовательного процесса подготовки и аттестации менеджера.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинар 1 Коммуникация в управленческой деятельности.

1. Понятие об управлении и особенности изучения в современных условиях.
Управление и руководство: соотношение и различия этих понятий.

2. Управленческая деятельность: понятие и основные характеристики.
Психологические особенности реализации управленческих функций.

3. Основные функции руководителя: планирование, организация, регулирование, принятие решений, мотивирование и контроль.

4. Сущность и виды контроля, объективные и субъективные предпосылки снижения эффективности контроля в управленческой деятельности.

5. Руководство и лидерство: общие черты и отличия этих понятий. Различные подходы к определению лидерства.

6. Стили руководства и качество управления. Классификация стилей руководства.

7. Власть как регулятор управленческой деятельности. Средства и приемы воздействия руководителя на подчиненных.

Краткое описание проводимого занятия:

Цель: ознакомить студентов с психологическими теориями и методиками управления, наиболее востребованными в реальном контексте современного российского менеджмента.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

Семинар 2. Формирование психолого-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджеров.

1. Общее понятие об управленческом общении. Его формы и принципы, уровни и стадии.
2. Психологические аспекты ведения деловой беседы. Структура беседы. Деловые совещания и оценка деловых качеств подчиненных.
3. Деловые переговоры, порядок и особенности их проведения. Деловая дискуссия как эффективная форма проведения совещания.
4. Манера общения и публичное выступление в деятельности руководителя. Установление и поддержание контакта с аудиторией.
5. Самопрезентация руководителя в процессе выступления.
6. Имидж руководителя и принципы его создания. Особенности воздействия имиджа на подчиненных.

Краткое описание проводимого занятия:

Цель: ознакомить студентов с психологическими теориями и методиками управления, наиболее востребованными в реальном контексте современного российского менеджмента.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

Семинар 3. Организация здоровье сберегающего пространства в профессиональном коллективе менеджером организации.

1. Общая характеристика управленческих решений. Классификация управленческих решений.

2. Психологические причины снижения эффективности управленческих решений. Психологические особенности выработки коллективных и коллегиальных управленческих решений.

3. Преимущества группового принятия решений. Методы организации групповой дискуссии.

4. Модель поведения руководителя в процессе принятия решения. Индивидуальный стиль мышления руководителя, его влияние на принятие решений.

5. Делегирование полномочий – основа успешного выполнения управленческих решений.

Краткое описание проводимого занятия:

Цель: ознакомить студентов с психологическими теориями и методиками управления, наиболее востребованными в реальном контексте современного российского менеджмента.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,

- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

Семинар 4. Инструменты организационной коммуникации, способствующие формированию психолого-педагогической компетентности у менеджеров

1. Эмоции как переживания субъективного отношения человека к предметам и явлениям окружающей и внутренней действительности. Связь эмоций с потребностями личности.

2. Эмоциональные черты личности. Роль эмоций в профессиональной деятельности.

3. Стress и управление им в профессиональной деятельности менеджера организации. Синдром эмоционального выгорания, стадии, условия и факторы профессионального выгорания менеджера организации.

4. Специфика саморегуляции эмоциональных состояний в профессиональной деятельности менеджера.

Краткое описание проводимого занятия:

Цель: ознакомить студентов с психологическими теориями и методиками управления, наиболее востребованными в реальном контексте современного российского менеджмента.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.