

Ташкентский институт инженеров ирригации и
механизации сельского хозяйства

Кафедра «Профессиональное обучение и
физическая культура»

**МУКУМОВА ДИЛРАБО ИНАТОВНА
МУКИМОВ БАЙРАМАЛИ РАХИМОВИЧ**

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
Учебное пособие

ТАШКЕНТ - 2021

П 86: Психология управления /Мукумова Д.И., Мукимов Б.Р. — Ташкент. : ТИИМСХ. 2021 — 332 с.

Авторы: Мукумова Дилрабо Инатовна – (PhD) доцент кафедры «Педагогика, психология и методика преподавания»

Мукимов Байрамали Рахимович – ассистент кафедры «Педагогика, психология и методика преподавания»

Рецензенты: Государственный институт искусства и культуры Узбекистана. Заведующий кафедры «Педагогика, психология» доцент

Абдужаббарова М.Л;

ТИИМСХ. Доцент кафедры (PhD) **Мустафаева Д.А.**

АННОТАЦИЯ

В учебном пособии рассматриваются проблемы принятия управленческих решений в условиях практической работы организации. Анализируются взаимоотношения руководителя с персоналом, способы их продуктивного сотрудничества, методы решения конфликтных ситуаций, особое внимание уделяется групповой динамике, переговорным процессам и технологии принятия решений. Книга адресована студентам, аспирантам, магистрам и преподавателям учебных заведений, всех интересующихся проблемами управления.

Адресуется всем студентом технического образования.

ANNOTATION

The textbook deals with the problems of making managerial decisions in the conditions of practical work of the organization. The author analyzes the relationship of the Manager with the staff, ways of their productive cooperation, methods of resolving conflict situations. special attention is paid to group dynamics, negotiation processes and decision-making technology. The book is addressed to students, postgraduates, masters and teachers of educational institutions, all interested in management problems.

It is addressed to all students of technical education.

АННОТАЦИЯ

Ушбу ўқув қўлланмада ташкилотнинг амалий ишлар шароитида бошқарув қарорларини қабул қилиш муаммолари кўриб чиқилган. Муаллиф раҳбарнинг ходимлар билан муносабатини, уларни унумли ҳамкорлик қилиш йўллари, низоли вазиятларни ҳал этиш усуллари таҳлил қилади. гуруҳий динамика, музокара жараёнлари ва қарор қабул қилиш технологиясига алоҳида эътибор берилди. Ўқув қўлланма талабалар, аспирантлар, таълим муассасалари магистрантлари ва ўқитувчиларга, барча бошқарув муаммоларига қизиқувчиларга қаратилган.

Шу билан бир қаторда ушбу ўқув қўлланма техник таълими йўналишларининг барча талабаларига йўналтирилади.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
1. Введение в курс «Психология управления»	12
1. <i>Управление как наука и искусство.</i>	
2. <i>Предмет и объект психологии управления.</i>	
3. <i>Научные взгляды.</i>	
4. <i>История становления психологии управления.</i>	
Тема 2. Основные понятия психологии управления. Психология субъекта и объекта управления	30
1. <i>Принципы научного управления (по Тейлору). (Principles of Scientific Management by Taylor)</i>	
2. <i>Психологические закономерности управленческой деятельности.</i>	
3. <i>Эволюция управленческой мысли.</i>	
4. <i>Психология субъекта и объекта управления.</i>	
5. <i>Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору.</i>	
Тема 3. Современная гуманитарная парадигма в управлении персоналом	55
1. <i>Теория личности управления персоналом.</i>	
2. <i>Управление, его виды и функции.</i>	
3. <i>Специфика современного управления.</i>	
4. <i>Законы управленческого общения</i>	
Тема 4. Мотивация труда персонала и эффективность управления...78	
1. <i>Концепция человеческих отношений</i>	
2. <i>Понятие мотивации и ее роли в управлении</i>	
3. <i>Психологическое влияние в практике управления.</i>	
4. <i>Основные средства воздействия на мотивацию труда персонала.</i>	
Тема 5. Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге.....105	
1. <i>Классификация принятие управленческих решений</i>	
2. <i>Подходы к принятию управленческих решений</i>	
3. <i>Методы оптимизации управленческих решений.</i>	
4. <i>Этапы выработки управленческих решений.</i>	
Тема 6. Деловое общение и управленческие конфликты.....133	
1. <i>Изучение основ делового общения с точки зрения психологических особенностей человеческого общения.</i>	
2. <i>Групповые формы делового общения.</i>	
3. <i>Основные этапы деловой беседы. Проведение переговорного процесса.</i>	
4. <i>Психологическое взаимодействие членов коллектива в процессе общения.</i>	
5. <i>Конфликт в управленческой деятельности; социальная роль конфликта, его причины и формы.</i>	
Тема 7. Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений.....185	

1. Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений.	
2. Управленческие решения в структуре деятельности руководителя.	
3. Интеллект (мыслительные процессы) и эффективность управленческой деятельности.	
4. Профессиональная адаптация и дезадаптация в обычных и экстремальных трудовых условиях.	
5. Методы исследования развития личности профессионала.	
Тема 8. Психология антикризисного управления.....	211
1. Психология взаимодействия личности и организации в кризисной ситуации	
2. Особенности поведения личности в кризисной ситуации и их влияние на эффективность антикризисного управления	
3. Психология принятия антикризисных решений	
4. Основные факторы возникновения кризиса	
5. Состояние монотонии и психического пресыщения в труде	
Тема 9. Реализация стратегии в организациях.....	243
1. Особенности реализации стратегических преобразований.	
2. Разработка стратегии развития организации	
3. Психология формирования корпоративной культуры организации.	
4. Роль корпоративной культуры в жизни компании.	
5. Изменения корпоративной культуры.	
ГЛОССАРИЙ.....	292
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	319

CONTENTS

Preface.....	
Theme 1. Introduction to the course "Psychology of management"	12
1. Management as science and art.	
2. Subject and object of management psychology.	
3. Scientific views.	
4. History of management psychology formation.	
Theme 2. Basic concepts of management psychology. Psychology of the subject and object of management.....	27
1. Principles and methods of management psychology.	
2. Psychological patterns of managerial activity.	
3. Evolution of managerial thought.	
4. Psychology of the subject and object of management.	
5. Psychological requirements for the Manager as an organizer.	
Theme 3. Modern humanitarian paradigm in personnel management	55
1. Theory of personality in personnel management.	
2. Management, its types and functions.	
3. The specifics of the current administration.	
4. Laws of managerial communication	

Theme 4. Labor motivation of the staff and management efficiency	78
1. The concept of human relations	
2. The concept of motivation and its role in the management of	
3. Psychological influence in management practice.	
4. the Main means of influencing the motivation of staff.	
Theme 5. Classification of approaches to management decision-making in controllin.....	105
1. Classification management decision making	
2. Approaches to management decision-making	
3. Methods for optimizing management decisions.	
4. Stages of development of management decisions.	
Theme 6. Business communication and management conflicts.....	133
1. Studying the basics of business communication from the point of view of psychological features of human communication.	
2. Group forms of business communication.	
3. The basic stages of business conversation. Conducting the negotiation process.	
4. Psychological interaction of team members in the process of communication.	
5. Conflict in management activities; the social role of conflict, its causes and forms.	
Theme 7. Psychological characteristics of activities to inform management decisions.....	185
1. Psychological features of management decision-making activities..	
2. Managerial decisions in the structure of the Manager's activity.	
3. Intelligence (thought processes) and efficiency of management activities.	
4. Professional adaptation and maladaptation in normal and extreme working conditions.	
5. Methods of research of professional personality development.	
Theme 8. Psychology of crisis management.....	211
1. Psychology of interaction between an individual and an organization in a crisis situation	
2. Features of personal behavior in a crisis situation and their impact on the effectiveness of anti-crisis management	
3. Psychology of anti-crisis decision-making	
4. Main factors of the crisis	
5. The state of monotony and mental satiation at work	
Theme 9. Implementation of the strategy in organizations.....	243
1. Features of implementation of strategic transformations.	
2. Development of the organization's development strategy	
3. Psychology of formation of corporate culture of the organization.	
4. the Role of corporate culture in the life of the company.	
5. Changes in corporate culture.	
GLOSSARY.....	292
LIST OF REFERENCES.....	319

МУНДАРИЖА

- Сўз боши.....
- Мавзу 1. "Бошқарув психологияси" фанига кириш..... 12**
1. *Бошқарув алоҳида фан ва санъат сифатида.*
 2. *Бошқарув психологиясининг предмети ва объекти.*
 3. *Илмий қарашлари.*
 4. *Бошқарув психологиясининг шаклланиш тарихи.*
- Мавзу 2. Бошқарув психологиясининг асосий тушунчалари. Бошқарув субъекти ва объектининг психологияси.....27**
1. *Бошқарув психологиясининг тамойиллари ва усуллари.*
 2. *Бошқарув фаолиятининг психологик механизмлари.*
 3. *Бошқарувчилик тафаккурининг эволюцияси.*
 4. *Бошқарув предмети ва объекти психологияси.*
 5. *Ташкilotчи сифатида менеджерга қўйиладиган психологик талаблар.*
- Мавзу 3. Ходимларни бошқаришда замонавий гуманитар парадигма.....55**
1. *Ходимларни бошқаришда шахс назарияси.*
 2. *Менежмент, унинг турлари ва вазифалари.*
 3. *Ташкilot маъмуриятининг ўзига хос хусусиятлари.*
 4. *Бошқарув мулоқоти қонуниятлари*
- Мавзу 4. Ходимларнинг меҳнат мотивацияси ва бошқарув самарадорлиги.....78**
1. *Инсоний муносабатлар тушунчаси*
 2. *Мотивация тушунчаси ва уни бошқаришдаги ўрни*
 3. *Бошқарув амалиётида психологик таъсир.*
 4. *Ходимлар мотивациясига таъсир кўрсатишининг асосий воситалари.*
- Мавзу 5. Назорат қилишда бошқарув қарорларини қабул қилиш ёндашувлари ва уларнинг таснифи.....105**
1. *Таснифлаш бошқарув қарорларини қабул қилиш*
 2. *Бошқарув қарорларини қабул қилишга ёндашувлар*
 3. *Бошқарув қарорларини оптималлаштириш усуллари.*
 4. *Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш босқичлари.*
- Мавзу 6. Бизнесда ўзаро алоқа ва бошқарув можаролари.....133**
1. *Ишбилармонлик мулоқоти асосларини инсон мулоқотининг психологик хусусиятлари нуқтаи назаридан ўрганиш.*
 2. *Ишбилармонлик алоқасининг гуруҳий шакллари.*
 3. *Ишбилармонлик суҳбатининг асосий босқичлари. Музокара жараёнини ўтказиш.*
 4. *Мулоқот жараёнида жамoa аъзоларининг психологик ўзаро муносабатлари.*
 5. *Бошқарув фаолиятидаги зиддият; низонинг ижтимоий роли, унинг сабаблари ва шакллари.*

Мавзу 7. Бошқарув қарорларини қабул қилиш фаолиятининг психологик хусусиятлари.....185

1. Бошқарув қарорларини қабул қилиш фаолиятининг психологик хусусиятлари..

2. Менеджер фаолияти таркибида бошқарув қарорлари.

3. Ақл (тафаккур жараёнлари) ва бошқарув фаолиятининг самарадорлиги.

4. Нормал ва ўта оғир меҳнат шaroитларида касбий мослашув ва иллат.

5. Касбий шахс ривожланишининг тадқиқот усуллари.

Мавзу 8. Инқирозни бошқариш психологияси.....211

1. Инқирозли вазиятда шахс ва ташилот ўртасидаги ўзаро муносабатлар психологияси

2. Инқироз шaroитида шахсий хулқ-атвор хусусиятлари ва уларнинг инқирозга қарши бошқарув самарадорлигига таъсири

3. Инқирозга қарши қарорлар қабул қилиш психологияси

4. Инқирознинг асосий омиллари

5. Ишда бир хиллик ва руҳий зўриқиш ҳолати

Мавзу 9. Ташкилотларда стратегияни амалга ошириш.....243

1. Стратегик ўзгаришларни амалга ошириш хусусиятлари.

2. Ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш

3. Ташкилотнинг корпоратив маданиятини шакллантириш психологияси.

4. Корпоратив маданиятнинг компания ҳаётидаги ўрни.

5. Корпоратив маданиятдаги ўзгаришлар.

ГЛОССАРИЙ.....292

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....319

ПРЕДИСЛОВИЕ

Управление-функция систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

В. Г. Афанасьев.

По стандарту высшего образовательного учреждения определяются требования к содержанию и структуре психологической подготовки бакалавров технического образования. В содержании курса представлены теоретические основы психологии управления, основные направления, методы и средства психолого-управленческого взаимодействия, основные психологические технологии. Назначение и место нашего курса в профессиональной подготовке будущих управленцев обусловили объем и интегрированный характер его содержания. Одной из основных целей этого курса является подготовка студентов технического образования к осознанному пониманию специфики психологии управления. В процессе изучения курса у студентов и магистрантов формируются конкретные компетенции, необходимые при проведении психологических мероприятий.

Сформировать у студентов следующие компетенции:

- Обладать способностью определять и создавать условия, способствующие мотивационной готовности всех субъектов к продуктивной деятельности.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

-пользоваться психологическими методами изучения особенности личности (тестами, поведенческими реакциями);

-применять в управлении организацией стили руководства, соответствующие обстоятельствам;

-исследовать межличностные отношения в группе, определять статус каждого работника в группе;

-определять структуру коллектива и социально – психологический климат в коллективе;

-выделять личные качества собеседника, важные для успешного общения;

-вырабатывать навыки делового этикета;

-вырабатывать стратегию поведения в конфликтной ситуации, разрешать конфликты, возникающие в коллективе.

Студент должен знать:

- Активность как особенность руководителя.
- Направленность личности руководителя.
- Индивидуально-типологические особенности руководителя.
- Индивидуальный стиль деятельности руководителя.
- Установка на управленческую деятельность.
- «Я» - концепция личности руководителя.
- Ценностные ориентации и ценностные отношения руководителя.
- Управленческие способности.
- Профессионально важные качества руководителя.
- Профессионализм руководителя.
- Готовность руководителя к риску.

В систему подготовки управленческих кадров практически всех специальностей включена такая дисциплина как «Психология управления». Эффективность работы управленца любого звена во многом зависит, с одной стороны, от умения правильно оценивать подчиненных, выявлять мотивы их поведения, а с другой стороны, от умения правильно с психологической точки зрения оценить свой собственный труд. Предлагаемое учебное пособие будет полезно и студентам при изучении данного курса, и практика управленцам, и психологам на предприятиях.

В настоящее время в технологически передовых предприятиях развитых стран важнейшее место в осуществлении управленческого воздействия занимает психология, позволяющая максимально эффективно осуществлять

взаимодействие между руководителем и подчиненными, организовывать работу так, чтобы сотрудники были максимально удовлетворены не только вознаграждением за труд, но и получали удовольствие от самого процесса труда.

Для этого было необходимо наполнить управленческий труд осознанным психологическим содержанием, учет которого – не просто благое пожелание, а обязательное требование для руководителей всех рангов. Руководитель современной организации – не солист, а дирижер хора, согласованность которого определяет гармоническое развитие дела, которому он служит.

Лидер: 1. Осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе.

2. Лидерство - элемент микросреды.
3. Лидерство возникает стихийно.
4. Лидерство менее стабильно.
5. Лидер не обладает системой санкций.
6. Лидер принимает более непосредственные решения.
7. Сфера действий лидера - малая группа.

Руководитель: 1. Осуществляет регуляцию официальных отношений группы.

2. Руководство - элемент макросреды.
3. Руководитель назначается целенаправленно
4. Руководство стабильно.
5. Руководитель обладает определенной системой санкций.
6. Процесс принятия решения более сложен и обусловлен множеством обстоятельств.
7. Сфера действий - малая группа в широкой социальной системе.

Причины изучения лидерства и руководства;

- в каждой группе одно лицо обязательно имеет большее влияние, чем остальные члены этого маленького коллектива и это лицо играет очень важную роль в каждой группе;
- организации будут менее эффективными, деятельность их окажется менее производительной, в экстремальных ситуациях такие группы окажутся не в состоянии выполнять поставленную задачу, если лидеры будут отсутствовать;
- в целях уточнения следующих понятий как руководство – “начальник-подчиненный”; лидерство – “лидер-последователь” данная тема не теряет совою актуальность.

Исследования личностных характеристик лидера, их анализ и изучение сущности лидерства и руководства позволяют предсказывать дальнейшие шаги лидера (руководителя), анализировать причину его поступков и своевременно решать проблемы, обусловленные тем или иным поступком лидера.

Руководство и лидерство - это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство - на том, чтобы люди делали правильные вещи. На практике, как правило, не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений в управлении. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

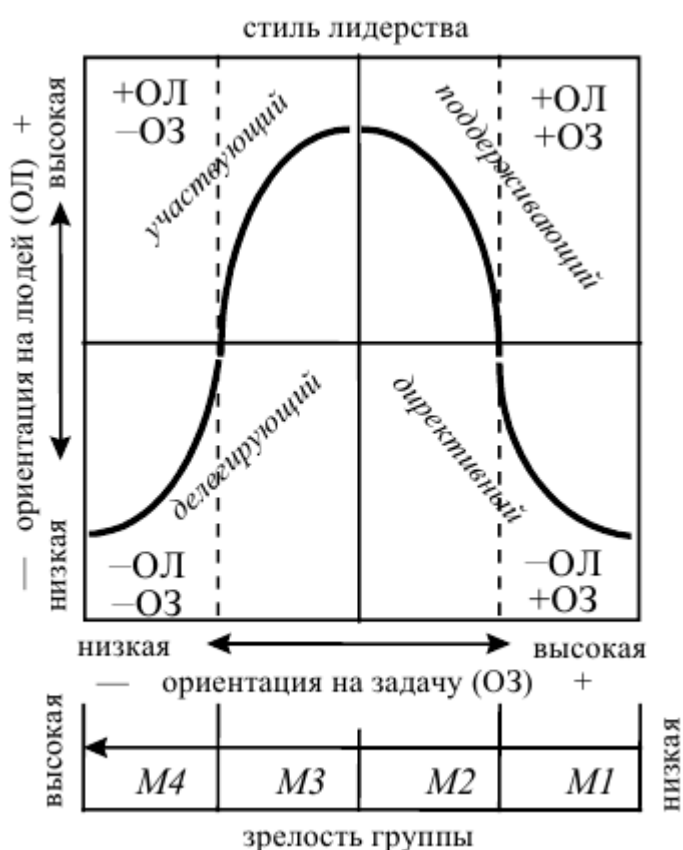
Существует различие между формальным лидерством - когда влияние исходит из официального положения в организации и естественным лидерством - когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. В большинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Модель жизненного цикла П. Херси – К. Бланшара. В 70-е гг. XX в. к изучению организаций стали применять теорию систем и системный подход, в

соответствии с которыми организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Это привело к отказу от универсализма и возникновению ситуационной теории управления, в соответствии с которой не существует идеального управления, а его эффективность зависит от адекватности действий руководителя в зависимости от ситуации. Одной из наиболее известных прикладных моделей лидерства является ситуационная теория П. Херси и К.Бланшара (Hersey, Blanchard, 1974, 1982). Эта теория фокусирует свое внимание на подчиненных лидера, или ведомых. Согласно ей успешность лидера зависит от адекватного выбора стиля лидерства, который должен соответствовать степени зрелости членов руководимой им группы.

Рисунок 1 – Ситуационная модель лидерства, предложенная П. Херси и К. Бланшаром

Лидерство - это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство - это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс. Однако, несмотря на приведенные различия, и лидер, и руководитель



имеют дело с одним и тем же типом проблем, связанных со стимулированием персонала организации, нацеливанием его на решение определенных задач, заботой о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

Руководитель - это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Выделяют три формы авторитета руководителя: формальный авторитет; обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65% влияния руководителя на своих подчиненных, 100% отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет, который состоит из: морального и функционального авторитета.

Результатом эффективной работы руководителя является состояние, когда каждый член коллектива предъявляет к себе требования на фоне общего сознательного принятия определенных ценностей, задач. Задача руководителя - эффективное использование собственных, индивидуальных и групповых ресурсов. От руководителя ждут положительных усилий по социально-психологическому формированию трудового коллектива из определенной совокупности работающих индивидов.

Управление, является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более

правильным, оказывать влияние, разрешая подчинённым в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во всех сферах жизни и знаний. Любой руководитель работает в первую очередь с людьми, он обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными гуманитарными, человековедческими знаниями.

Талантливый руководитель всегда выступает в роли примера для подражания среди подчиненных, коллег, равных по должности, и даже для более высоких начальников. Оригинальные методы управления, нормы поведения трудно передать путем бесед и нравоучений, они более эффективно передаются путем поведения, действий, которые можно наблюдать постоянно во время производственных контактов.

Руководство - основная сила в организациях, координирующая деятельность подсистем и определяющая их взаимосвязь с окружающей средой. Его главная задача состоит в достижении организацией поставленных перед ней целей.

Лидерство и руководство присутствуют везде, где есть власть и организация. Эффективное руководство всегда должно совмещаться с лидерством. При анализе и сравнении феноменов лидерства и руководства хорошо видны различия и общее между ними. Любому управленцу для успешного осуществления своих функций нужно уметь вести за собой подчиненных, проявляя себя как лидера в организации.

В психологии управления, в отличие от социальной психологии труда, объектом изучения становятся не просто отношения людей в коллективе или социальной группе, а отношения людей в организации, т.е. в условиях, когда действия каждого участника совместной деятельности заданы, предписаны, подчинены общему порядку, работ, когда участники связаны друг с другом не

просто взаимной зависимостью и взаимной ответственностью, но и ответственностью перед законом.

Объект изучения психологии управления составляют люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели.

Среди специалистов в области психологии управления достигнуто единство в отношении представления о наиболее актуальных для организации психологических проблем.

К их числу относят следующие:

- повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т.е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоление стрессов и другое;
- повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала;
- поиск и активизация человеческих ресурсов организации;
- оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации;
- оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей организации.

В современных условиях расширения сферы делового общения, укрепления международных экономических и культурных связей руководитель должен обладать не только высокой профессиональной квалификацией, но также знать и владеть новейшими достижениями отечественной и зарубежной науки в области теории коммуникации, психологии, этики, искусства управления, что обуславливает актуальность и необходимость изучения студентами дисциплины специализации «Психология управления».

Вопросы:

1. Управление как наука и искусство.
2. Предмет и объект психологии управления.
3. Научные взгляды.
4. История становления психологии управления.

1. Управление как наука и искусство. Управление считается одновременно древнейшим искусством и новейшей наукой. Как наука, управление представляет собой постоянно накапливающуюся совокупность знаний и методов их получения. Психология управления находится в постоянном поиске новых данных о природе воздействия человека на другого человека, группу или общество в целом с целью понять и объяснить механизмы этого воздействия и способы *его совершенствования*.

Психология управления имеет свой, только ей присущий предмет исследований – она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время *этого* процесса отношения между людьми, определяет методологические основы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов². Описание психологических явлений и приведение их в систему, раскрытие закономерностей и определение причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций — вот основная задача психологии управления как науки. Кроме того, психология как наука анализирует психологические условия и особенности управленческой

¹ Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко и др. — М.: ИНФРА-М, 2000.

² Психологическая энциклопедия. 2-е изд. / Под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбах. — М.; СПб., 2003.

деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.

Процесс управления реализуется посредством деятельности руководителей, в которой, как известно, основными являются следующие направления: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы организации, формирование программы деятельности подчиненных, оптимизация деятельности самого руководителя.

Психология управления изучает и особенности личности руководителя: его управленческие потребности и способности, индивидуальную управленческую концепцию, включающую миссию и видение, управленческие замыслы, а также внутренне принятые им принципы и правила управления. Также психология управления изучает способы взаимодействия руководителей в иерархически выстроенной управленческой подсистеме, их срабатываемости, определяющей успешность функционирования системы в целом. Однако управление далеко не всегда может опираться на дедуктивные и экспериментальные методы познания, так как изучаемые явления нельзя изолировать от влияния огромного множества факторов³.

Управление располагает еще одним особым инструментом – интуицией. Конечно, интуиция основана на эмпирическом и теоретическом знании изучаемого явления, но внезапность срабатывания механизма интуиции, неосознанность мыслительных процессов, приведших к верному решению, свидетельствуют о тесной связи науки с ее точными методами и искусства с его озарением и вдохновением. Хороший руководитель обладает управленческим чутьем, которое подсказывает ему верное решение в тех условиях, когда очень сложно рационально определить правильное поведение или принятие правильного решения.

³ Рамендик Д.М. Управленческая психология. — М.: Форум, 2006.

Управляющие всех рангов находятся в постоянном контакте с изменяющейся социальной средой и разными людьми и обязаны принимать решения с учетом случайных явлений и конкретных ситуаций, основываясь на собственном опыте и интуиции.

Творческие поиски оптимального, нестандартного решения придают управлению характерные черты искусства. Более того, ряд крупных ученых и практиков, таких как Г.Кунц, С.Ў.Доннел и др., категорично настаивают на том, что управление в первую очередь является искусством. Они утверждают, что «...процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации. Но это искусство опирается на науку: «Хотя деятельность по управлению – это искусство, лица, занимающиеся ею, достигнут лучших результатов, если будут понимать и использовать лежащую в основе этого искусства науку. Когда важность результативности и эффективности группового сотрудничества признается в любом обществе, можно смело утверждать, что управление – важнейшее из всех искусств»⁴.

Практически во всех сферах человеческой деятельности наука и искусство не исключают, а дополняют друг друга. В управлении, когда в результате групповой деятельности любое решение отличается от вариантов, предложенных отдельными людьми, умение найти разумный компромисс с минимальными потерями является проявлением искусства управляющего. Несмотря на то, что не каждому дано овладеть этим искусством, как, впрочем, и любыми другими его видами, но знать основы искусства управления, стараться применять его важнейшие принципы и методы — обязанность каждого специалиста и руководителя любого уровня.

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый,

⁴ Розанова Парадоксы и противоречия управления // Управление персоналом. - 1998. - №1.

неординарный ум и солидную эрудицию во многих сферах знаний. Но, поскольку он работает в первую очередь с людьми, то обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными гуманитарными и психологическими знаниями.

В широком смысле термин «искусство» применим к любой сфере человеческой деятельности, когда какая-либо работа выполняется умело, мастерски, искусно и в технологическом, и в эстетическом смысле. Искусство проявляется как способность к импровизации, высокое умение объединять отдельные элементы знания и интуиции в новые, ранее неизвестные комбинации. Одновременно оно развивает творческое воображение, способствует нравственному самоопределению и самосознанию личности, формирует эстетические вкусы и идеалы. Если искусство есть деятельность, направленная на изучение и образное моделирование окружающего нас мира, то искусство управления отвечает этому принципу, так как руководитель должен постоянно исследовать возникающие реальные ситуации и творчески моделировать варианты принимаемого управленческого решения. Но это особое искусство, так как оно впитало в себя мировые достижения психологии, логики, риторики, этики, философии, права, а также методов воздействия на личность⁵.

Универсальные принципы управления по Анри Файолю (1841-1925);

1. разделение труда
2. полномочия и ответственность
3. дисциплина
4. единоначалие
5. единство направления
6. подчинённость личных интересов общим

⁵ Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - С-Пб: Питер, 2001

7. вознаграждение персонала
8. централизация
9. скалярная цепь
10. порядок
11. справедливость
12. стабильность рабочего места
13. инициатива
14. корпоративный дух

Профессиональная подготовка кадров управления является одним из высокорентабельных вложений, поскольку лишь выполнив эту задачу, мы сможем подняться на уровень высших экономических достижений и решения социальных проблем. Таким образом, для эффективного управления необходимо знать его теоретические основы, иметь практический опыт и уметь творчески использовать теорию и практику, т.е. владеть наукой и искусством управления.

2. Предмет и объект психологии управления. До начала XX века управление не считалось самостоятельной областью научного исследования. Впервые об этом заговорили в связи с появлением книги Ф. У. Тейлора «Принципы научного менеджмента» в 1911 году, в которой были выделены основные принципы управленческого труда. Немного позднее, в 20-е годы XX века известный французский инженер, управляющий гигантской добывающей и металлургической компании, А. Файоль уже описал последовательную систему принципов менеджмента. Именно благодаря А. Файолу управление стали считать особой специфической деятельностью. К этому времени уже сформировалась психология как наука в ее теоретическом и прикладном направлениях. Благодаря слиянию управления и психологии, а также в ответ на требования развивающегося производства, возникла прикладная

междисциплинарная наука — «психология управления»⁶. Управлением принято считать совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации. Эти мероприятия имеют отношение прежде всего к людям, работающим в данной организации, к каждому из которых нужно найти особый подход, для чего необходимо знать их потребности и черты характера, способности и особенности восприятия ими окружающего мира. Неправомерна существующая тенденция отождествлять психологию управления с менеджментом, как системой способов управления персоналом. В какой-то мере предмет психологии управления перекрещивается с менеджментом, но тем не менее он имеет свою специфику. Если менеджмент учит нас, что делать, то психология управления разъясняет, почему нужно делать так, а не иначе, и как это работает.

Предмет психологии управления – совокупность психических явлений и отношений в организации.

Следовательно, предметом психологии управления являются психологические основания деятельности менеджера: психофизиологические особенности трудовой деятельности, психологические особенности переработки информации, механизмы восприятия человека человеком и механизмы влияния людей друг на друга, психологические особенности формирования трудового коллектива и межличностных отношений в нем, психологические особенности принятия управленческих решений и психологические факторы управленческой деятельности в целом.

Психология управления как наука и практика направлена на формирование и развитие психологической управленческой культуры руководителей, создание необходимых основ для теоретического понимания и практического применения в управлении знаний особенностей личности работника, межличностных отношений и закономерностей функционирования

⁶ Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: Учебник. – 3-е – Гардарики, 2001.- 528с.

трудового коллектива. Руководитель должен понимать природу управленческих процессов, знать способы повышения эффективности управления, знать информационные технологии и средства коммуникации, необходимые для управления персоналом и т. д., для чего ему необходимо знать психологические особенности функционирования трудового коллектива, принятия управленческих решений в различных условиях и обстоятельствах, работы с людьми.

К психологическим факторам функционирования трудового коллектива относятся психофизическая совместимость в группах, феномены межличностного взаимодействия, мотивация труда, социально-психологический климат и другие психологические явления, включенные в совместную трудовую деятельность по производству определенной продукции или оказанию услуг. К психологическим факторам принятия управленческих решений относятся постановка цели как результата деятельности и процесс принятия решения⁷.

Личность человека как микрокосм, с одной стороны, и восприятие этой личности другим человеком, стремление доминировать и подчиняться, статус, социальные ожидания, эмоциональное реагирование и многие другие составляют сущность психологических факторов работы с людьми. Психология управления как специфическая отрасль практической психологии возникла почти одновременно с появлением профессии менеджера и профессиональных управленцев. Как и любая прикладная отрасль психологии, она появилась в ответ на конкретный социальный заказ индустриально развитого общества, который исследователи в области менеджмента формулируют следующим образом:

- Как сделать управление эффективным?

⁷Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: академический Проект, 2000.- 352с.

- Каким образом максимально использовать в производстве человеческие ресурсы без принуждения и давления на людей?
- Как лучше построить и организовать систему управления коллективом?

Психология управления возникла на определенном этапе развития общества, в котором важно не только получить максимальный результат труда, но и учесть особенности самовыражения человека в процессе труда, реализацию потребностей, достигаемую в результате труда. Иными словами, управленец обращался к личности свободно трудящегося человека, стремящегося наиболее полно раскрыть собственные возможности с максимальной пользой для себя и для дела. Следовательно, предметом психологии управления являются следующие проблемы человеческих взаимоотношений и взаимодействий с точки зрения ситуаций управления:

1. Личность, ее самосовершенствование и саморазвитие в процессе труда.
2. Управленческая деятельность и ее организация с точки зрения психологической эффективности. Однако существуют и другие позиции: Психологи В.Ф. Рубахин и А.В. Филипов в предмет психологии управления включают: функционально-структурный анализ управленческой деятельности; социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений в них людей⁸.

В предмет изучения психологии управления органично входят традиционные социально-психологические явления (лидерство, психологический климат, психология общения и т.п.), психологические проблемы трудовой деятельности (например, психические состояния в рамках трудовой деятельности), общей психологии (психологическая теория деятельности, теория личности, теория развития), и других прикладных направлений психологии.

⁸ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 1996.-704с

Объект психологии управления – люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на полезные цели.

Так как психология управления как наука продуцирует психологические знания, принимаемые при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива. Личность работника изучается рядом психологических дисциплин, как психология труда, инженерная психология, общая психология. Вместе с тем рабочая группа или трудовой коллектив изучается социальной и педагогической психологией. Отличительная особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей.

Организованная деятельность – это не просто совместная деятельность людей, объединенными общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями. Объект изучения психологии управления составляют люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели⁹.

Рассматривая в качестве объекта управления поведение отдельного человека, немецкий ученый Вебер создал свою концепцию. При этом Вебер свел конкретные социальные условия, в которые интегрируется носитель действия, в четыре группы:

1. Традиционное социальное действие, основанное на влиянии традиций, норм морали, национальных особенностей.

⁹ Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – Юнити-Дана, 2000. - 222с.

2. Целенаправленное социальное действие – это действие, обладающее наивысшей степенью рациональности, так как достижение конкретной цели предусматривает изыскание самых оптимальных средств для ее достижения.

3. Целостно-рациональные действие, при котором приоритетное значение имеют ценностные характеристики социальной системы.

4. Аффективное действие – осуществляется в экстремальных ситуациях. Этот тип действий дает результаты, которые трудно постичь с точки зрения общепринятых стандартов.

3. Научные взгляды. Анализируя обязанности хорошего промышленника, торговца, военачальника, Сократ пришел к выводу, что, по сути дела, они у всех одинаковы, и главная состоит в том, чтобы поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний. Развивая управленческую мысль, Сократ обосновал необходимость и важность разделения труда по его специализации. Он выделял управление как особый вид человеческой деятельности. По сути, Сократ обосновал закон универсальности менеджмента¹⁰.

В начале IV века до н.э. некоторыми учениками Сократа были основаны новые философские школы, получившие наименование сократических. Таковы школы: 1) мегарская; 2) элидо-эретрийская; 3) киническая; 4) киренская; 5) Академия Платона, которая по своему содержанию и историко-культурному значению выходит далеко за рамки сократической философии. Первые три получили название по городам, где жили их руководители, четвертая – по насмешливому прозвищу «пес», данному ее представителю – Диогену из Синопа и, наконец, последняя по имени ее основателя. Каждая из этих школ по своему решала поставленные Сократом вопросы о высшем благе, о возможности познания, о предмете общих понятий об их достоверности и о целях практической деятельности, ведущих к благу.

¹⁰ Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 1996г.

Для всех школ авторитетной фигурой был Сократ, память о котором его последователи стремились зафиксировать в «сократических сочинениях», в основном это были диалоги. Главным персонажем этих сочинений неизменно был Сократ, а главной задачей – описание его характера. Такие сочинения писали возглавлявшие свои школы Антисфен, Федон, Аристипп и Платон (по существу, разработавший на основе традиционного собственный жанр философско-драматического диалога), а также Эсхин и Ксенофонт, не основавшие своих и не примкнувшие к другим сократическим школам¹¹.

Сократ (470—399 гг. до н.э.) был сыном каменотёса (скульптора) Софрониска и повитухи Фенареты, у него был брат по матери Патрокл. Получил разностороннее образование. Был женат на женщине по имени Ксантиппа. Принимал активное участие в общественной жизни Афин. Участвовал в Пелопоннесской войне — сражался под Потидеей и при Делии. Был учителем и старшим другом афинского политика и полководца Алкивиада. В 399 до н. э. ему было предъявлено обвинение в том, что «он не чтит богов, которых чтит город, а вводит новые божества, и повинен в том, что развращает юношество». Как свободный афинский гражданин, не был подвергнут казни, а сам принял яд (по распространённой легенде, настой цикуты, но — если судить по симптомам — болиголова **пятнистого**).

Поведенческое (Бихевиористское) направление:

- социальное взаимодействие
- мотивация
- характер власти и авторитета
- коммуникация в организациях
- изменение содержания работы
- изменение качества трудовой жизни

¹¹ Горанчук, В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий / В. В. Горанчук. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 288 с.

4. История становления психологии управления. В первой половине XX в: Школа научной организации труда. Административная школа. Школа «человеческих отношений». «Наука управления».

Первые принципы управленческой деятельности: Древнегреческие философы Сократ, Платон, Аристотель высказывали мысли об управлении государством и рабовладельческими поместьями. «Система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от нормативных показателей!». Подходы к контролю: А. Традиционный бюрократический контроль. Б. Децентрализованный контроль. Контроль над кем то требует использование психологического приема: "Золотые слова":

"Золотое слово" - это комплимент. Комплименты - это слова, содержащие небольшое преувеличение в оценке положительных качеств человека. В этом смысле использование комплимента в общении будет приемом формирования аттракции. Комплимент - это динамическая система логически упорядоченных вербальных знаков, несущих позитивную, подчеркивающую значимость личности, информацию.

В основе психотехники комплементарного воздействия на личность лежит феномен психологического внушения. Комплимент создает очаг раздражения в коре головного мозга и формирует как бы заочное удовлетворение потребности в самосовершенствовании. Эмоционально окрашенный словесный текст комплимента формирует в сознании партнера по общению новое представление собственного "Я" и дает стимул к действиям. Своеобразные психотехники помогают вырабатывать особенные свойства личности как «власть». Или умение властвовать!

*Социальная власть; власть вознаграждения; власть принуждения; власть эксперта; власть авторитета; власть закона*¹².

¹² Гулиев М.А. Социология и психология управления: учеб, пособие - Ростов н\Д Феникс,2009.

ВЛАСТЬ

ВЛАСТЬ- ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ	ЧТО-ЛИБО СДЕЛАТЬ.
Манипулирование с помощью власти.	Власть, основанная на авторитете.
Власть, навязанная сверху.	Власть, признаваемая законной.
Принуждение.	Полномочия.
Дисциплина.	Добровольное повиновение.

Организационный контроль – это систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям.

Виды контроля:

1. Активный: Аналитический: Внутренний: Внешний.
2. Государственный: Валютный: Документальный: Инспекционный. 3."Я-сообщения"

Формы контроля

- Аттестация
- Аудит
- Бюджетирование
- Выборка
- Дефектовка
- Диспетчеризация
- Досмотр (осмотр)
- Запрос
- Зачет
- Идентификация
- Инспекция
- Испытание
- Контроллинг
- Корректировка
- Мониторинг
- Надзор
- Опробирование
- Отбраковка
- Рейтинг
- Тест
- Цензура
- Фильтрация
- Экзамен

Высказывая свои чувства и мысли в формате "Я-сообщения" мы даем право собеседнику самому принять решение, почувствовать себя свободным в своем выборе, таким образом, избавляем его от необходимости защищаться.

Тактика метода контроля и самоконтроля

- ✦ быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;
- ✦ продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам;
- ✦ концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;
- ✦ анализировать и обсуждать все предложения;
- ✦ предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;
- ✦ разрабатывать много вариантов выбора, откладывая принятие решения;
- ✦ настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

В конце 50-х годов школа научного управления стала изучать теорию систем в управлении. Системный подход – способ мышления по отношению к организации и управлению. Так как система – это целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого¹³.

Цитаты и афоризмы.

- ❖ Кто хочет сдвинуть мир, пусть сдвинет себя.
- ❖ Мудрость – царица неба и земли.
- ❖ Всё, что человек говорит не из собственного опыта, то недостойно доверия. Даже если он цитирует меня.
- ❖ Существует лишь одно добро — знание. Существует лишь одно зло — невежество.
- ❖ Невозможно жить лучше, чем проводя жизнь в стремлении стать совершеннее.
- ❖ Всем известно, что за деньги можно купить туфли, но не счастье, еду, но не аппетит, постель, но не сон, лекарство, но не здоровье, слуг, но не друзей, развлечение, но не радость, учителей, но не ум.

¹³Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века»/ Л. Д. Столяренко.– Ростов н/Д: Феникс, 2006.

- ❖ Все неприятности исходят от того то что люди думают будто мозг находится в голове, вовсе нет, его приносит ветром каспийского моря. (Н.В.Гоголь)

Исторический период.

- ❖ 459 г. до н.э. – рождение Сократа.
- ❖ 465 г. до н.э. – Левкипп, учитель Демокрита, первым учит, что все вещи состоят из атомов.
- ❖ 443-429 г. до н.э. – Афины становятся культурной столицей Аттики.
- ❖ 432 г. До н.э. – в Афинах принимается закон против безбожия.
- ❖ 431-429 г. до н.э. – Осада Потидеи (Сократ принимает в ней участие как гоплид).
- ❖ 424 г. До н.э. – Сократ принимает участие в сражениях при Демии.
- ❖ 422 г. До н.э. – Сократ принимает участие в сражении при Амфи-поле.
- ❖ 404 г. До н.э. – Спартанцы захватывают Афины. Начинается период правления 30 тиранов.
- ❖ 399 г. До н.э. – После восстановления демократии над Сократом затевают судебный процесс, который заканчивается приговором и смертью философа.

Самостоятельные темы для размышления.

1. Личность в организации;
2. Влияние организации на структуру коллектива;
3. Влияние организации на развитие коллектива;
4. Возникновение интереса к управлению;
5. Важность изучения руководство;
6. Психология управления как отрасль психологической науки;
7. Важная тактика психологии управления «контроль и самоконтроль»;
8. Подход к управлению как к процессу;
9. Менеджмент – «Обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Вопросы:

- 1. Принципы и методы психологии управления.*
- 2. Психологические закономерности управленческой деятельности.*
- 3. Эволюция управленческой мысли.*
- 4. Психология субъекта и объекта управления.*
- 5. Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору.*

1. Принципы научного управления (по Тейлору). (Principles of Scientific Management by Taylor)

Принципы психологии управления — это основополагающие идеи, психологические закономерности и правила поведения менеджеров по осуществлению управленческих функций. *Главными принципами* психологии управления являются¹⁴:

1. Управление — неотъемлемая составляющая человеческого бытия. Без управления совершенно невозможна совместная деятельность людей. Управление позволяет эффективно реализовать сильные психологические качества людей, а слабые элиминировать.

2. Управление под воздействием культурно-исторических традиций глубоко вошло в психологию руководителей всех стран, причем они выполняют в принципе одни и те же обязанности и функции.

3. Любая организация нуждается в простых и ясных целях, объединяющих всех работников. Задачей психологии управления в этой связи

¹⁴Волкогонова О.Д., Зуб А. Т. Управленческая психология. — М., 2005.

является установление в коллективе такой системы ценностей и мотивов, которая способна сделать всех работников союзниками.

4. Задачей психологии управления является предоставление коллективу и каждому его члену возможности совершенствовать свои способности, улучшать индивидуальные качества и в полной мере удовлетворять потребности.

5. Выполнение работы каждого сотрудника должно базироваться на личной дисциплинированности и ответственности за порученное дело; ему надлежит четко представлять свои обязанности и иметь возможность оценивать свой личный вклад в общее дело.

К частным принципам управления относятся:

- принцип научной обоснованности управления;
- принцип государственной законности; принцип органической целостности объекта и субъекта управления;
- принцип иерархичности и обратной связи;
- принцип плановости;
- принцип сочетания централизации и децентрализации;
- принцип мотивации;
- принцип частной автономии и свободы;
- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности каждого сотрудника в организации;
- принцип устойчивости и мобильности системы управления;
- принцип демократизации управления.

Решение задач и реализация принципов управления осуществляется путем применения различных методов¹⁵.

¹⁵ Жариков Е.С. Психология управления. — М.: МЦФЭР, 2002.

Методы управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. Существуют следующие основные методы управления: организационно-административные методы; экономические методы; социально-психологические методы; эвристические методы.

Организационно-административные методы управления обеспечивают четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Руководитель применяет эти методы как администратор, как субъект власти, опираясь на правовые акты трудового и хозяйственного законодательства. Основными целями использования этих методов являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на личность и коллектив через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д. Руководитель может применять организационно-административные методы в виде¹⁶:

- обязательных предписаний (приказ, запрет);
- согласительных мер (консультация, компромисс);
- рекомендаций, разъяснений, пожеланий, предложений.

По существу организационно-административные методы — это способы и приемы принудительного характера, особенно для тех сотрудников, которые отлынивают от работы. Для сознательных работников эти методы должны носить благожелательный характер в виде рекомендаций и пожеланий. Наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются путем постановки задач и создания стимулирующих условий для их решения.

¹⁶ Батаршев, А.В. Психология личности и общения. / А.В. Батаршев. – М.: Владос, 2004. – 246 с.

Экономические методы управления представляют собой главный рычаг воздействия на сотрудников. Это обусловлено тем, что они удовлетворяют потребностям коллектива в целом и личности в частности. Экономические методы способствуют трудовой активности и выявлению резервов организации. Материальное стимулирование в настоящее время становится важным фактором укрепления дисциплины и повышения производительности труда. Руководитель, используя личную экономическую заинтересованность сотрудника, может добиться высокой его самоотдачи на пользу всей организации.

Экономические методы становятся более действенными в условиях расширения самостоятельности организации, когда коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Для решения экономических задач в управлении организацией применяются и экономико-математические методы, основанные на математических моделях планирования, ценообразования, финансирования и т. п.

Социально-психологические методы управления применяются с целью повышения социальной активности сотрудников, создания в коллективе здорового морально-психологического климата, воспитания чувства коллективизма, товарищеской взаимопомощи. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административных заданий в осознанный долг, внутреннюю потребность сотрудника. Это достигается посредством таких методов, как личный пример, убеждение, внушение, поощрение, принуждение.

Эвристические методы управления — это система логических приемов и интуитивных догадок, позволяющих руководителю решать задачи, которые невозможно решить с помощью усвоенных им знаний и умений. Эти методы применяются в тех случаях, когда управленец вырабатывает решение в

неожиданных, экстремальных условиях, не имея алгоритма, полной информации и времени для перебора вариантов. К методам эвристической деятельности руководителя относится анаксиоматизация (от греч. ахiа-ценность и аn-отрицательная частица), которая заключается в отбрасывании второстепенных признаков, в пренебрежении некоторыми условиями обстановки. Анаксиоматизация является обязательным условием построения математических моделей и использования компьютера. Компьютер осуществляет перебор возможных вариантов и решает формальные задачи, а управленец, отбрасывая несущественные детали, сосредотачивается на главном. Подсознание, интуиция подсказывает руководителю ту эвристику, которая становится наиболее целесообразной для выработки управленческого решения¹⁷.

Рассмотрим принципы управления пр Тейлору

1. *Разделение труда.* Прежде всего, отделение управленческого от исполнительского труда. «Человек одного типа должен составить план работы, а человек другого типа выполнить ее». Затем разделение управленческого труда по видам деятельности и закрепления за специальными исполнителями. Разделение исполнительского труда на операции, приемы и движения для достижения более высокой производительности труда.

2. *Измерение и нормирование труда.* Для минимизации затрат времени на выполнение работ необходимо установление норм, рассчитанных на основе хронометражных наблюдений и рационализации трудовых процессов за счет исключения лишних движений и непроизводительных действий. В рекомендациях по нормированию Тейлор советует выбирать для наблюдения самых опытных, умелых и сильных рабочих и на основе их достижений устанавливать норму для всех остальных рабочих.

¹⁷ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Практикум по курсу. — М.: Гардарики, 2002.

3. Регламентированное чередование работы и отдыха для поддержания высокой работоспособности.

4. Разработка технологических карт – предписаний. Каждому рабочему должна быть выдана на руки письменная инструкция, регламентирующая технологическую последовательность выполнения отдельных элементов работы с указанием нормативных затрат времени на каждый из них. Рабочий обязан строго следовать данному предписанию. За этим наблюдает специальный инструктор.

5. Научный подбор, обучение и тренировка рабочих. Для выполнения каждой работы необходимо тщательно подбирать исполнителей, обучать и тренировать их. При этом они должны быть определены необходимые критерии отбора рабочих. Например, для переноски чугунных болванок Тейлор рекомендует подбирать людей с качествами вола.

6. Мотивация через материальный интерес. Практически единственным мотивом производительного труда Тейлор считал материальное вознаграждение.

7. Организация заработной платы на основе нормирования труда. Базовая ставка устанавливалась для тех, кто выполняет норму выработки, и значительно снижалась при невыполнении нормы.

8. Управление группой– через управление индивидуумами. Научное управление Тейлора построено исключительно на индивидуальном воздействии. Координация отдельных работ между собой достигалась чисто организационными приемами: планированием, нормированием, контролем дисциплины, качества труда и т.д. Тейлор не рассматривал группу в качестве объекта управления¹⁸.

¹⁸ F. Taylor The Principles of Scientific Management - Scholar's Choice Edition Principles of Scientific Management. – 2015, England. P. 107-115. ISBN-13 : 978-1298060228

2. Психологические закономерности управленческой деятельности.

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие.

Закон неопределенности отклика. Другая его формулировка — закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат — к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

Закон неадекватности отображения человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека. Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального - эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми.

Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно. Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т.п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее, любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как принцип универсальной талантливости ("нет людей, неспособных, есть люди, занятые не своим делом"); принцип развития ("способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок"); принцип неисчерпаемости ("ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной").

Закон неадекватности самооценки. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов - осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой — различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более,

психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками¹⁹. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие.

Анализ мировых социально-экономических процессов с неумолимой логикой дает понять, что, проблемы современного управления уже не решаются на основе жестко дифференцированных дисциплинарных подходов, что старый стиль управления уже не дает даже удовлетворительных результатов.

Уходящая в прошлое парадигма (модель) управления доминировала несколько сотен лет. Ее основу составляла уверенность в том, что для

¹⁹ Зельдович, Б.З. Практический менеджмент: Учебное пособие / Б.З. Зельдович, Н.М. Сперанская, М.И. Фаенсон. – М.:Изд-во МГУП, 2001. – 196 с.

понимания динамики поведения любой сложной системы достаточно изучить свойства ее частей. Новая парадигма требует понимания отдельных элементов на основе анализа динамики системы в целом.

Традиционная модель управления внимание менеджера нацеливала почти исключительно на экономические цели. Новая модель, отражая растущую интеграцию экономических и социальных процессов, ставит в фокус внимания, вводит в круг целей менеджера и социальные задачи обеспечение занятости, гуманизацию условий труда, расширение участия в управлении и другое.

Старая система мышления оперировала принципами неограниченного роста, который понимался в чисто количественных терминах — как максимализация прибыли и увеличение валового национального продукта.

Новая система мышления оперирует понятием "равновесие", т.е. такого состояния общества, при котором удовлетворение нынешних потребностей не должно уменьшать шансы будущих поколений на достойную жизнь. Менеджер, действующий в рамках новой концепции мышления, будет исследовать влияние любых действий с точки зрения их последствий для состояния равновесия²⁰.

Обобщая все сказанное, можно утверждать, что в соответствии со старой парадигмой в системе управления приоритетными считались расширение (производства и пр.), конкуренция, количество, доминирование, самоутверждение. Новая концепция управления выдвигает в качестве приоритетов сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию.

В центр стратегической концепции управления персоналом ставится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации. Содержательно эта новая стратегическая концепция управления персоналом в фирмах будущего строится на следующих принципах:

— *социальные инновации так же важны, как и психологические;*

²⁰ Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект пресс, 2008.

- скоординированная активность сотрудников возникает на основе взаимопонимания;
- общие проблемы решаются совместными усилиями сотрудников;
- кооперативный стиль работы должен преобладать;
- полное доверие работнику и предоставление ему максимальной самостоятельности;
- всемерное усиление и развитие мотивации работников.

3. Эволюция управленческой мысли. Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Старая организация. 1) Малое количество крупных организаций. 2) Небольшое количества руководителей среднего звена. 3) Управленческая работа не отделялась от неуправленческой. 4) Занятие руководящих постов по праву наследования или силы. 5) Малое количество руководителей высшего звена. 6) Упор на приказ и интуицию.

Основные подходы к управлению. Управление; 1) подход с позиции школ – выделение различных школ в управлении; 2) процессный подход – управление-непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций; 3) системный подход – организация-совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технологии), ориентированных на достижение общих целей в условиях меняющейся внешней среды; 4) ситуационный подход – пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Взаимосвязь психологии управления с другими отраслями научного знания. Общая психология, психология труда, инженерная психология, менеджмент, социальная психология, педагогическая психология.

Психология менеджмента изучает психологические закономерности процесса управления и организации трудовой деятельности. Эти закономерности носят оптимизирующий характер²¹.

²¹ Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия. С-Пб., 2004.-214 с.

Организованная деятельность – деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с требованиями.

Психологические задачи в менеджменте.

- Подбор, отбор и ротация кадров
- Формирование команд
- Регулирование отношений
- Создание рабочего социально-психологического климата
- Управление конфликтами
- Развитие персонала

Психология подбора кадров: Подбор осуществляется на основе модели сотрудника²². Психологические методы подбора кадров;

I. Анализ биографических данных: семейный план, уровень притязаний, стиль принятия решений, уровень социальной активности и т.д.

II. Интервью: стрессовое интервью, диадическое интервью, проективное интервью, электронное интервью.

III. Кейс-метод.

IV. Ассесмент-центр.

Психологические методы формирования команды;

I. Сплочение против внешней угрозы.

II. Сплочение на основе взаимозависимости.

III. Совместное проведение досуга.

IV. Создание привычки совместного пребывания в команде.

Психологические методы регулирования отношений;

II. Регулирование на основе сверх - аттрактора (ближайшей общей цели)

III. Регулирование на основе обсуждения целей.

²² Касьяник П.М. Психология управления: Конспект лекций. — М.; СПб.: АСТ, 2005.

IV. Регулирование на основе личных симпатий (харизма).

Психологические методы создания рабочего социально-психологического климата;

- Метод обратной связи из внешней среды.
- Критериальный характер деятельности
- Привлечение коллектива к управлению

Управление конфликтами в организации;

1. Метод согласования (по целям, по состояниям, по интересам, по возможностям, по обязанностям, по видению)

2. Метод деактуализации («выпуск пара», уход от коммуникации, абстрагирование, временное принятие базовой позиции).

Развитие персонала;

- Индивидуальная программа развития сотрудника
- Непрерывное образование
- Базовые компетентности (управление конфликтами, управление стрессом, управление временем и др.)

4. Психология субъекта и объекта управления. *Управление* – функция, которая обеспечивает сохранение определенной структуры (системы), поддержание режима ее деятельности, реализацию ее программы. Процесс взаимосвязанных действий по реализации функций планирования, организации, мотивации и контроля для формулирования и достижения целей организации.

Система – упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единством управления и выступающее во взаимодействии с внешней средой как целостное единство.

В управлении под социальной системой понимается социальный объект: либо индивид, либо социальная общность – группа (организационное подразделение). Люди в этих подразделениях вступают в Субъект - Объектные отношения и рассматриваются как субъекты и объекты управления. Предметом

науки управления являются управленческие отношения, т. е. отношения между субъектом и объектом управления²³.

Психология управления - раздел науки, изучающий закономерности организации и осуществления управленческой деятельности.

Организация - объединение людей, совместно выполняющих программу или достигающих определенную цель, действующих на основе определенных правил и процедур. Структура организации характеризуется – сложностью, формализацией, централизацией.

Функции управления – планирование, организация, нормирование, координация, регулирование, руководство, мотивация, контроль, учет, анализ. Внешние и внутренние функции. Основные и вспомогательные функции. Функции полезные, бесполезные, вредные, несвойственные, дублирующие. Управление есть совокупность определенных действий, совершаемых человеком (субъектом) по отношению к объекту с тем, чтобы преобразовать его и обеспечить движение к заданной цели. В социальных системах выделяют следующие компоненты:

- ❖ объект управления,
- ❖ субъект управления,
- ❖ способ взаимосвязи между ними.

Объект управления в психологическом понимании – это общность людей, объединенных в ту или иную социальную организацию. Объект управления – это макроколлектив (большая группа). В роли *субъектов управления* выступает совокупность должностных лиц, иерархически объединенных в разных группах.

Субъект и объект связаны длительностью, и она выступает как элемент управления деятельности на основе требований, вытекающих из объективных закономерностей функционирования общества и организации. Субъект

²³ Захарова Л.Н. Психология управления. — Н. Новгород. Изд. Гладкова, 2005

действует каждый раз по-разному. Одна и та же социальная роль реализуется разными людьми по-разному. К элементам управления относятся:

❖ субъект управления — это иерархически взаимосвязанная группа должностных лиц, реализующих в системе субъект-объектных и субъект-субъектных отношений функцию организации работ предприятий, учреждений и ведомств по выполнению поставленных перед ними задач.

❖ объект управления. В широком смысле слова, он включает в себя все направления деятельности организации по реализации поставленных перед ней целей (планирование, управление и т.д.). В более узком смысле, это деятельность подчиненных по выполнению принятых организацией решений.

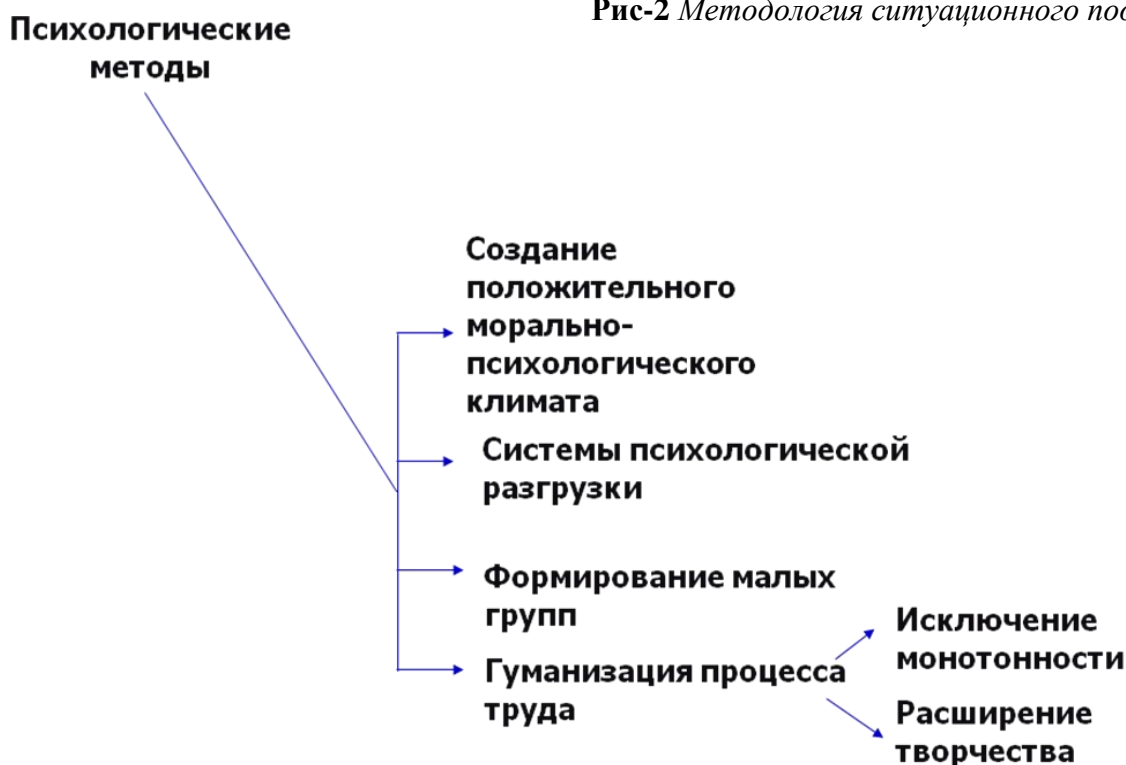
❖ процесс управления — это иерархическая система

В основе управления лежит цель – как «первый, необходимый и решающий момент управленческой деятельности». Процесс осознания цели, обоснование ее необходимости и возможности ее достижения, получил название – целеполагание. В данном процессе система управления обществом получает свое практическое выражение, которое заключается в том, что социальное целеполагание придает определенную направленность процессу развития социальной системы. Отсюда управление зачастую определяется как целенаправленное воздействие. Эффективность взаимодействия субъекта и объекта управления в значительной степени зависит от того, насколько адекватно они понимают друг друга. Как показывают работы, проведенные под руководством А. А. Бодалева, характер взаимодействия людей и те социальные роли, которые они выполняют, входят в число важнейших факторов, обуславливающих познание человека человеком. При этом для каждого из взаимодействующих лиц в своих партнерах по деятельности важны, прежде всего, те компоненты их облика и поведения, которые наиболее значимы для достижения целей совместной деятельности. Контакты между субъектом и

объектом управления как членами производственного коллектива сопровождаются процессами межличностной перцепции²⁴.

Метод управления - это совокупность (система) управленческих приемов, способствующих обеспечению высокой эффективности деятельности организации.

Рис-2 *Методология ситуационного подхода*



1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления.
2. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия применения данной методики.
3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию

²⁴ Савкина Е.Г. Теория «человеческих отношений». Поведенческий подход // Основы менеджмента: История менеджмента: Учебн. пособие / Под ред. В.И. Почелиной. - Казань: Изд-во Казанск. гос. техн. ун-та, 2002. - С. 22-30.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями.

Современный мир, постоянно и быстро изменяющийся предъявляет особые требования к такой науке как психология, которая должна не только измерять и оценивать, но и прогнозировать, проектировать, формировать²⁵. По мнению многих исследователей, психологи в настоящее время вынуждены заниматься планированием изменений личности, профилактикой личностного регресса. Необходимо, чтобы руководители организации проявили дальновидность и признали высокую значимость психологического фактора в работе организации. В свою очередь важно, чтобы психологи тоже научились оказывать действенную практическую помощь и строить эффективные деловые взаимоотношения.

В настоящее время в практической психологии разработаны формы и методы работы, опробованы целевые программы социально - психологической поддержки для всех групп служащих. Применение разработок отечественной практической психологии в организациях, адаптация западных программ, а также создание новых специализированных циклов лекций, семинаров, деловых и игровых тренингов для специалистов будут способствовать эффективности работы организации. Практика показывает, что область межличностных отношений всегда остаётся для руководителя постоянной сферой неопределённости в силу своего субъективизма, поэтому руководитель чувствует себя в ней очень неуверенно.

Управление насквозь пронизано психологическим содержанием, т.к. главным действующим лицом его является человек со своими способностями, интеллектом, мотивацией, личностными и другими особенностями. Как сложное системное образование, управление связано со многими переменными,

²⁵ Философия в вопросах и ответах: Учебное пособие / Под ред. АП. Алексева, Л.Е. Яковлевой. - М., 2003. С. 234.

в том числе и психологическими. Поэтому возникла особая наука – *психология управления*. Она существует и развивается на стыке двух наук: психологии и управления. Психология управления, как часть науки управления, имеет непосредственное отношение к изучению разработки повышения качества жизнедеятельности организации.

Психология управления является направлением психологической науки, она изучает психику человека, даёт психическую характеристику его управленческой деятельности и анализирует качества необходимые для её успешного осуществления. Психология управления в качестве предмета своего изучения имеет дело с человеком, его психикой и особенностями деятельности. Предмет изучения психологи управления чрезвычайно разнообразен. Можно выделить следующие его составляющие²⁶:

1. Предметом психологии управления являются психологические особенности руководителя и исполнителей. Качества руководителей, психологическая характеристика управленческой деятельности не изучаются в других отраслях психологии, а составляют предмет только психологии управления.

2. Эффективность деятельности человека обуславливается не только степенью его профессиональной подготовки, но и психологическим состоянием, в котором находится человек в данный момент. Поэтому изучение различных факторов, оказывающих благоприятное или отрицательное влияние на психическое состояние человека, имеет большое значение для повышения эффективности его работы.

3. Психология управления изучает особенности информации, существующей между руководителями и исполнителями, раскрывает психологические особенности этой информации.

²⁶ Савкина Е.Г. Теория «человеческих отношений». Поведенческий подход // Основы менеджмента: История менеджмента: Учебн. пособие / Под ред. В.И. Почелиной. - Казань: Изд-во Казанск. гос. техн. ун-та, 2002. - С. 22-30.

4. Психология управления изучает взаимоотношения между руководителем и исполнителем, взаимоотношения между членами руководимого коллектива. Изучая особенности психики человека в управленческой деятельности, психология управления даёт рекомендации по использованию этих факторов в управлении. Эта особенность характеризует её как прикладную науку.

5. Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору. Одно из первейших требований к качествам руководителя составляет его умение создавать коллектив. От того, каким будет созданный тем или иным руководителем коллектив, будут зависеть и успехи в его управленческой деятельности. В связи с этим к руководителю предъявляются определённые психологические требования. Руководитель должен обладать творческим мышлением, богатым, но реальным воображением. Умение руководителя определить в каждом работнике ту структуру качеств, которыми должен обладать кандидат на занятие должности, составляет важное условие правильного подбора и расстановки кадров.

Формирование коллектива связано с решением проблемы психологической совместимости. Это требует от руководителя, чтобы он знал психологические особенности работников и умел их учитывать при формировании отдельных звеньев коллектива. Такой подход позволит ему воздействовать на формирование лучшего социально – психологического климата в коллективе. А как показывают американские и японские исследования в области менеджмента стабильных результатов добиваются фирмы, в которых царит спокойная морально-психологическая обстановка²⁷.

Важнейшим моментом в управленческом процессе является принятие управленческого решения. Каждый руководитель должен видеть проблемы,

²⁷ Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2007. С. 251.

которые выдвигаются условиями руководимой им системы. Каждому руководителю надо выбрать и сформировать в себе чувство нового, умение анализировать, из бесчисленного количества информации и фактов выделять важнейшие вопросы. Систематизация чужого опыта и готовых идей с целью использования их, когда это необходимо, является существенным условием организации научного труда руководителя.

Другим качеством, характеризующим хорошего руководителя при изучении того или иного решения, является чувство ответственности, с которым он должен относиться к данному решению. Для выяснения и выбора самого правильного подхода к решению проблемы большое значение имеет умение руководителя советоваться. Умение руководителя советоваться в значительной степени определяет эффективность его деятельности. Не менее важно и умение руководителя анализировать мнения людей.

Оперативность принятия решения и его качество зависят от степени продуктивности умственной деятельности, умения использовать и применять имеющиеся знания и накопленный опыт. Поэтому и гибкость ума, и оперативность памяти – важные и необходимые черты каждого руководителя. Не меньшее значение при подготовке принятия решения и его принятии имеют и волевые качества – инициативность, самостоятельность, решительность и смелость. Таковы психологические требования, предъявляемые к руководителю. Совершенствуя себя и свои профессиональные навыки, руководитель должен в первую очередь развивать те качества, которые соответствуют предъявляемым требованиям²⁸.

Процесс управления с позиций психологии: Невозможность объектного рассмотрения человека с современных позиций.

Объект управления – процессы/ситуация, характеризующие систему:

 функционирование

²⁸ Аверченко Л.К., Залесов Г.М. и др. Психология управления. Курс лекций.– М.: ИНФРА – М, 2000

✚ развитие

✚ восстановление

Психологическая характеристика стилей управления:

Стиль управления - одна из его характеристик, сочетает предпочитаемые методы, форму и манеру их использования.

Классификация стилей управления (по К.Левину):

✚ авторитарный

✚ демократический

✚ нейтральный (либеральной - попустительский)

Основное различие - по используемым методам:

✚ директивно-командные

✚ социально-психологические (договорные)

✚ бессистемность выбора методов

Психологическая точность выбора в ситуативном подходе.

Зависимость приверженности человека к определенному стилю от темперамента.

Психологические условия эффективного управления:

Эффективно – наиболее *результативно и качественно с наименьшими* временными и энергетическими *затратами*:

✚ учет социально-психологических закономерностей и индивидуально-психологических особенностей

✚ использование психологии мотивации

✚ организация управленческого общения в диалогической технике

Организация эффективной деятельности менеджера. Понятие «Менеджмента знаний»; «Менеджмент знаний» (Knowledge Management, КМ) – это целенаправленная организация деятельности всей компании, где «знания» рассматриваются как главный стратегический фактор успеха²⁹.

²⁹Меской М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 2012.

«Управление знаниями» является лишь составной частью этой глобальной задачи.

Подходы к менеджменту знаний: Участие специалистов из разных областей в разработке концепции управления знаниями обусловило ее комплексный характер. В результате сформировалось три подхода.



Понятие «Знаний»: Знания - это фундаментальный ресурс, базирующийся на практическом опыте специалистов и на данных, существующих на конкретном предприятии³⁰.

- *Коренные знания* - необходимый минимум, который обеспечивает «участие в игре».
- *Знания, обеспечивающие успех*, снабжают фирму конкурентным потенциалом.
- *Инновационные знания* предоставляют фирме возможность изменять «правила игры». Именно они и дают фирме возможность лидировать в отрасли³¹.

³⁰ Шеметов П. В. Элементы научного управления. Новосибирск, 2002.

³¹ Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК» 2006.

➤ *Место знаний в деятельности предприятий;* Важность для предприятия задач управления знаниями определяется уровнем его управленческой зрелости и уровнем конкуренции на тех рынках, на которых оно собирается работать. Так, для того чтобы показать место и значение ресурса *Знаний*, Даг Энгельбарт предложил следующую классификацию функций предприятия:

А - первичная деятельность: изготовление конкретных изделий или сервис

В - вторичная деятельность, направленная на улучшение основной функции

С - деятельность, по совершенствованию функции В

Рис-8. Цикл управленческой деятельности



Действия по внедрению и развитию менеджмента знаний в компании;

Построение бизнес-модели компании:

➤ Идентификация деятельности компании на стратегическом, функциональном и процессном уровне.

➤ Идентификация «ключевых знаний»

➤ Выбор стратегии «менеджмента знаний», ее связь с принципами функционирования бизнеса. Идентификация ключевых факторов успеха

➤ Связывание «знаний» с процессами компании: разработка процессов управления на основе знаний в бизнес-модель компании

- Создание технологической ИТ-платформы применения знаний
- Развитие внутренней культуры обмена знаниями, генерации и применения знаний.

Рис-9. Матрица стратегий «менеджмента знаний»

Машина	Поиск новых закономерностей в массивах информации. Имитационное моделирование	Формализация и накопление знаний в корпоративной базе
Человек	Активизация личностного потенциала сотрудников для генерации новых идей	Постоянное обучение сотрудников и передача опыта
	Новое	Старое

Роль финансового менеджмента состоит в том, что он помогает руководству предприятия ответить на следующие практические вопросы:

1. Какой объем финансовых ресурсов необходим для успешной работы субъекта в условиях конкурентной среды;
2. Из каких источников можно получить эти финансовые ресурсы и какова их рациональная структура;
3. Каким образом следует осуществлять оперативное управление финансовыми ресурсами и капиталом для обеспечения финансовой устойчивости, доходности и платежеспособности предприятия в краткосрочном и долгосрочном периодах;
4. Какими способами можно снизить коммерческие риски, возникающие в текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности³².

³² Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. — Мн., 2006.

Финансовый директор является высшим звеном после генерального директора и предоставляет необходимую и полезную информацию для принятия управленческих решений финансового характера.

Финансовый отдел в управлении фирмой отвечает за анализ финансовых проблем, принятие в некоторых случаях решений или выработку рекомендаций высшему руководству.

Рис-10. Схема управления



Бухгалтерский отдел занимается ведение учета оборота финансовых средств на предприятии.

Предметы и методы ФМ

- Общеэкономические
- Прогнозно-аналитические
- Специальные

Общеэкономические это - возможность или обязательность исполнения, задаются централизованно в рамках системы государственного управления экономикой. К ним относятся: кредитование, ссудо-заемные операции, система кассовых и расчетных операций, страхование, система финансовых санкций, трастовые и трансфертные операции, залоговые операции, система производства амортизационных отчислений, система налогообложения и др³³.

³³ Вахрушина М. А. Стратегический управленческий учет / М. А. Вахрушина. М.: Рид Групп М, 2011. 192 с.
Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие / М. А. Вахрушина. М.: Омега-Л, 2014. 570 с.

В прогнозно-аналитическую входит - финансовое планирование, налоговое планирование, методы прогнозирования, факторный анализ и моделирование³⁴.

Специальные методы – дивидендная политика, финансовая аренда, факторинговые операции, франчайзинг, фьючерсы и т. п.

Рис-11. Производственная деятельность



Осторожное финансирование бизнеса, сознательное сочетание пользы и риска при использовании внешних источников финансирования (финансовая деятельность предприятия).

Получение прибыли от текущей деятельности благодаря эффективному использованию всех трудовых ресурсов (операционная деятельность предприятия).

Выбор и использование инвестиций на основании разумного экономического анализа и менеджмента (инвестиционная деятельность предприятия)³⁵.

³⁴Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК» 2006.

³⁵ А. К. Семенов, Е. Л. Маслова, Психология и этика менеджмента и бизнеса, (Дашков и К*, 2006)

Квалификационная характеристика ФМ

«Должен знать»

«Должен уметь»

Квалификационная характеристика финансового менеджера предъявляет к нему требования в области его теоретической подготовки и практических умений работы³⁶.

«Должен знать»

1. Теорию менеджмента.
2. Теорию финансов, кредита и денежного обращения.
3. Теорию финансового менеджмента.
4. Бухгалтерский учет.
5. Экономическую статистику.
6. Действующее законодательство КР в области финансовой, кредитной, валютной банковской и биржевой деятельности.
7. Основные нормативно-законодательные акты по международным расчетам и внешнеэкономической деятельности.
8. Виды ценных бумаг и порядок их обращения.
9. Правила и порядок проведения операций на внутреннем финансовом рынке.
10. Основы совершения операций на международном финансовом рынке.
11. Основы экономики хозяйствующего субъекта.
12. Методологию и методику экономического анализа.
13. Делопроизводство и корреспонденцию.

«Должен уметь»

1. Читать бухгалтерский баланс.
2. Разбираться в статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности субъекта.

3. Разбираться в финансовой информации.
4. Анализировать результаты производственно-торговой и особенно финансовой деятельности субъекта.
5. Анализировать и оценивать экономическую эффективность мероприятий по вложению капитала.
6. Прогнозировать результаты вложения капитала.
7. Разрабатывать программы использования финансовых ресурсов.
8. Составлять финансовый план.
9. Составлять отчет по использованию финансовых ресурсов и выполнению показателей финансового плана.
10. Подготавливать документы по финансовым вопросам в банк, налоговую службу и другие органы управления.
12. Осуществлять контроль за выполнением показателей финансового плана, финансовых программ, за эффективным использованием финансовых ресурсов, основным фондом, нематериальных активов, оборотных средств.

Локальные задачи ФМ

1. Формирование финансовых ресурсов в объеме.
2. Обеспечение рационального использования сформированного объема финансовых ресурсов.
3. Оптимизация денежных потоков.
4. Получение приемлемого объема операционной прибыли.
5. Достижение минимального уровня коммерческого риска.
6. Обеспечение достаточной финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия в процессе его развития.
7. Повышение стоимости компании.
8. Достижение финансовой гибкости предприятия.

Суть и решения предлагаемого

1. Достаточном для текущего и перспективного развития предприятия.
2. В разрезе основных направлений деятельности предприятия.

3. А так же притока и оттока денег в текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

4. Прибыли от продаж при задаваемом уровне коммерческого риска.

5. Для получения приемлемого объема прибыли.

7. За счет роста рыночной цены ее акций на организованном фондовом рынке.

8. Как его способности быстро генерировать необходимый объем денежных средств при неожиданном появлении высокоэффективных финансовых предложений или новых возможностях экономического роста.

Самостоятельные темы для размышления.

1. Какой подход к управлению внес наибольший вклад в развитие психологии управления?

2. Какие универсальные принципы управления Анри Файоля актуальны и полезны в настоящее время?

3. Что, по вашему мнению, должно быть основным предметом исследования современной психологии управления?

4. Управления знаниями шанс благополучия.

5. Понятие «Менеджмент знаний».

6. Основные психологические условия эффективного управления.

7. Психологические характеристики стилей управления зарубежных странах.

8. Процесс управления с позицией политических знаний.

9. Какой объем финансовых ресурсов необходим для успешной работы субъекта в условиях конкурентной среды.

Вопросы:

1. *Теория личности управления персоналом.*

2. *Управление, его виды и функции.*

3. *Специфика современного управления.*

4. *Законы управленческого общения*

1. Теория личности управления персоналом. Управление персоналом - раздел психологии, изучающий психологические закономерности управленческой деятельности. Основная задача психологии управления – анализ психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления личностью.

Личность человека всегда была и остается одной из самых интригующих тайн, волновавших и волнующих не только выдающиеся умы. К примеру, известный русский философ Н.А. Бердяев писал: "Истоки человека лишь частично могут быть поняты и рационализированы. Тайна личности, ее единственности, никому не понятна до конца. Личность человеческая более таинственна, чем мир. Она и есть целый мир. Человек — микрокосм и заключает в себе все". Не претендуя на раскрытие этой тайны, можно все-таки привести некоторые общепринятые положения. Прежде следует, пожалуй, показать различие понятий: "человек", "личность", "индивидуальность"³⁷.

Человек — это родовое понятие, указывающее (с материалистической точки зрения) на отнесенность существа к высшей ступени развития живой природы — к человеческому роду. Человек — это специфическое, уникальное единство биологического и социального. Как существо биологическое, он подчиняется биологическим и физиологическим законам, как существо социальное — он часть социума и продукт общественного развития.

Личность — это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Если человек — носитель самых разных свойств, то личность — это

³⁷ Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – Юнити-Дана, 2000.- 222с.

основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д.

Индивидуальность — это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Это также своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно-бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта. Индивидуальность — это непрменный и важнейший признак личности.

Проблема личности была и остается предметом пристального внимания ученых-обществоведов. Так, психологами создано немало своих теорий личности³⁸.

Американский психолог Джон Б. Уотсон применил концепцию условного рефлекса к теории научения, утверждая, что все поведение человека можно описать двумя терминами — стимул и реакция. Стимул — это изменение внешней среды, а реакция — ответ организма на стимул.

Б. Ф. Скиннер значительно расширил классическую теорию условных рефлексов, выделив из их разнообразия "оперантные" реакции, которые вырабатываются организмом самопроизвольно (например, ползание ребенка при освоении им мира). Эти реакции можно усилить или ослабить с помощью наказания или поощрения.

Процесс управления реализуется в деятельности руководителя, в которой психология управления выделяет следующие моменты: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы; формирование программы деятельности подчиненных, направленной на изменение состояний управляемого объекта в заданном направлении; организация исполнения решения. В личности руководителя психология

³⁸ Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. С. 124.

управления различает его управленческие потребности и способности, а также его индивидуальную управленческую концепцию, включающую сверхзадачу, проблемное содержание, управленческие замыслы и внутренне принятые личностью принципы и правила управления. Управляющая подсистема, изучаемая психологией управления, обычно представлена совместной деятельностью большой группы иерархически взаимосвязанных руководителей.

Практическая реализация разработок в области психологии управления осуществляется в форме создания диагностического инструментария, разработки активных методов подготовки руководителей, управленческого консультирования, в частности, по вопросам профессионального развития, создания резерва на выдвижение на руководящие должности и т.д.

Психологическое влияние в практике управления подразделяется на:

1. Мотивацию
2. Контроль

Мотивация – совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Потребность – это состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности.

Мотив – это: 1) побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей субъекта; 2) осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

Стимул – внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д.

В качестве стимулов могут выступать любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека: отдельные предметы, действия других людей,

обещания, носители обязательств и возможностей и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия.

По современным теориям мотивации (А.Маслоу, Макклелланда, Герцберга) мотивация- процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и ли целей организации. Функция мотивации- выполнение членами организации работы в соответствии с делегированными им обязанностями и полномочиями³⁹.

Скиннер обращает внимание на асимметрию между положительным и отрицательным "подкреплением" стимулов (особенно угрозой санкций). Прощеговоря, негативное усиление воздействия вызывает часто непредсказуемые, странные, нежелательные последствия. Положительное же подкрепление стимула тоже вызывает изменения в поведении, но обычно в желаемом направлении. Сам Скиннер говорил: "Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания". Положительное "подкрепление" формирует поведение, но не только. Главное — оно повышает самооценку человека⁴⁰.

Закон результата: степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем.



Рисунок 12. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Безопасности
Физиологические

Потребности - осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. По основным факторам А.Маслоу потребности бывают первичные-внешние и вторичные-внутренние.

Большинство ресурсов не являются специфичными: капитал, оборудование, материальные ценности – не могут быть использованы для того, чтобы отличить, один бизнес от другого по своей глубинной сути. Самый главный ресурс, отличающий бизнес и дающий решающие конкурентные преимущества – это используемые в нем специфические производственные и управленческие знания⁴¹.

2. Управление, его виды и функции. С раннего детства человеку знакомо понятие «управление». Сначала мы сталкиваемся с управлением автомобилем, позже с управлением оборудованием, химическими и ядерными реакциями, ростом и развитием растений и животных, а так же поведением других людей. Таким образом, управление многообразно и существует в различных видах. Это может быть техническое управление, которое осуществляется над естественными и технологическими процессами, например, подача тепла, движение поездов и самолетов, обработка деталей на станках. Это может быть государственное управление социально - экономической жизнью общества через различные институты, например, правовая система, министерства, ведомства, местные органы власти. Это может быть идеологическое управление, заключающееся во внедрении в сознание членов

⁴¹ Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. - Мн.: Харвест, 2003. - 640 с.

общества концепций его развития, которое формируется разными политическими партиями и группировками. Это может быть негосударственное управление социальными процессами, например, движения в защиту окружающей среды. Это может быть хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций, которые действуют в рыночных отношениях⁴².

Обобщая все эти виды управленческой деятельности, можно сделать вывод, что управление - это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды - общества, живой и неживой природы, техники. Элементы, на которые направлена эта деятельность, составляют объект управления. Направитель управленческой деятельности называется субъектом управления, которым может быть как отдельный человек, так и группа людей. Субъект управленческой деятельности - физическое лицо, живой человек, через которого реализуются управленческие отношения.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, и характеризуется предметом труда, средствами труда, самим трудом, а так же его результатами. Предметом труда в управлении является информация. Вся собранная и полученная информация из разных источников в результате управленческой деятельности анализируется и на ее основе создаются варианты решений, то есть информация, исходя из которой объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средствами управления являются все, что будет способствовать осуществлению операций с информацией - от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела. Управление относится к категории умственного труда, который осуществляется человеком в виде нервно - психологических усилий (слушание, чтение, говорение,

⁴² Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века»/ Л. Д. Столяренко.– Ростов н/Д: Феникс, 2006. С. 321.

контактирование, наблюдения, мышления и тому подобное). Все управленческие действия различаются по назначению, конкретному содержанию, формам и методам осуществления, по степени сложности.

Сложность управления определяется масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. Сложность характеризуется и степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений, поиском нетрадиционных подходов, а так же определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать. Управление организацией является одним из основных видов всей совокупности управления. Представляет собой способ воздействия на процесс производства, каких - либо благ или услуг с целью его упорядочения на основе объективных законов развития производства⁴³.

Управление можно разделить на управление людьми и управление деятельностью организации. Управление в организации является взаимоотношением между руководителем и подчиненным ему персоналом, направленное на достижение результатов деятельности организации. Управление соединяет все человеческие и материальные ресурсы с целью выполнения задач, стоящих перед организацией. Таким образом, можно разделить все поле деятельности управления на две части: на управление деятельностью и управление людьми.

Управление деятельностью, складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы и контроля за выполнением заданий. Управление

⁴³ Карпов А.В. Психология менеджмента. - М., 2003.

деятельностью не может быть успешным, если управление людьми осуществляется неправильно.

Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Эта область управления непосредственно связана с работой руководителя. К данному виду управления относятся: обеспечение сотрудничества в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и другие составные части работы руководителя.

Управление требует больших умственных усилий независимо от того, какой области оно касается - управление деятельностью, окружением или людьми. Управление деятельностью организации означает стремление к достижению максимальных результатов работы. Работа руководителя имеет своей целью достижение людьми их личных целей. Для того чтобы управленческая деятельность осуществлялась хорошо, необходимо выполнение ряда условий:

1) Субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если они не смогут понять друг друга в процессе работы, то они не реализуют свои потенциальные возможности. Так, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то между ними начнутся конфликты, которые окажут плохое влияние на результаты работы.

2) Субъект и объект управления должны обладать самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в разных ситуациях. Когда в качестве объекта управления являются люди, обладающие своими взглядами, на ситуацию, стремлением, мышлением они должны иметь возможность, реализовать свои возможности на практике. При отсутствии такой возможности люди либо подавляют свою активность, либо стараются добиться своего мнения.

3) Субъект и объект управления должны быть заинтересованы в четком

взаимодействии; один - в отдаче необходимых команд, другой - в их своевременном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта, выполнять поступающие команды. Степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления. И это составляет целую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности. Таким образом, можно сделать вывод, что управление повсюду сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении⁴⁴.

Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха. От управления зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность действий людей. А так же заинтересованность человека - участника совместного труда в общем, результате. Вот почему начиная с определенного этапа развития производства и общества, все большее внимание уделяется управлению. Ставятся задачи совершенствования управления, поиска новых форм, определение возможностей его развития, используя средства новой техники, обогащения информацией и прочее.

Функции управления - назначение и виды управленческой деятельности. Исследование функций управления имеет большое практическое значение, поскольку они в значительной мере определяют структуру органов управления. Наиболее распространенная классификация функций управления выделяет следующие группы функций:

1. Общие функции управления являются обязательными для успешной работы любой организации. Сюда входят: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым Анри Файолом в его работе "Общее и промышленное управление" в

⁴⁴ *Машиков В.Н.* Психология управления. — СПб.: Изд. Михайлова, 2002

1916 г., которая была результатом процесса исследования факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека. Последовательность выполнения данных функций управления обеспечивает управление любым объектом (национальной экономикой, отраслью, предприятием).

Функция управления «планирование» имеет особое значение и включает в себя следующие процессы:

- ✚ на основе анализа внешней среды и интересов групп формируется миссия организации;
- ✚ определяются цели на основе анализа требований рынка и возможностей самой организации;
- ✚ исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды намечаются альтернативные стратегии;
- ✚ для реализации стратегий вырабатываются политика и процедуры, по которым действуют сотрудники организации;
- ✚ производится работа в подразделениях, основанная на оперативных планах;
- ✚ планы организации согласуются с показателями и финансовыми ресурсами.

2. Конкретные функции управления (специфические) определяются объектом управления.

К функциям управления современного предприятия относятся следующие:

- ❖ планирование (используемый ресурс - время);
- ❖ маркетинг (используемый ресурс - потребитель);
- ❖ предпринимательство (используемый ресурс бизнес);
- ❖ финансы (используемый ресурс - деньги);
- ❖ организация (используемый ресурс - люди);
- ❖ производство (используемый ресурс - технологии);
- ❖ инновация (используемый ресурс - идеи);

- ❖ информация (используемый ресурс - данные);
- ❖ социальное развитие (используемый ресурс культура).

Процесс реализации функции отвечает на вопрос: какова логическая последовательность действий, чтобы функция осуществлялась без перебоев.

Структура функции отвечает на вопрос: как или каким образом связаны между собой все действия. Как правило, на предприятии функцию планирования осуществляет не одно подразделение, а несколько. И ведущую роль играет отдел (служба) планирования. При этом не следует умалять вклада финансового отдела, бухгалтерии, отдела снабжения, сбыта, маркетинга и т. д. На основе содержания, процесса и структуры функции управления проводится анализ, результаты которого служат основой для развития той или иной функции. Кроме того, данная деятельность позволяет выделить новые функции управления или, наоборот, изъять функции за ненадобностью. Процесс управления хозяйственной деятельностью заключается в выполнении общих и специфических функций. В практике управления между органами управления функции распределяются неравномерно: порой они расплываются или дублируются⁴⁵.

3. Специфика современного управления. Современное управление, отражающее особенности и условия развития производства и общества, технологии и самого человека, все в большей и большей мере нуждается в исследовательском подходе. Он способствует динамичности и перспективности управления, росту его инновационного потенциала и повышению профессионализма в принятии управленческих решений, научности управления.

Выборочные исследования показали, что в нашей стране генеральный директор объединения принимает в течение 5 лет в среднем 10-12 % решений,

⁴⁵ Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 2006.

связанных с инновациями, в то время как в Японии менеджер примерно такого же уровня – более 50%. Почему это происходит? Какую роль здесь играет исследовательский подход? Что является стимулом и условием инновационного менеджмента? Все это вопросы над, которыми очень полезно задуматься.

Известно, что содержание управления раскрывают основные функции управления – предвидение (планирование), организация, контроль, регулирование, координация, активизация (мотивация). В процессах развития управления возникают новые реальности и новые потребности, которые определенным образом отражаются и на содержании управления. Сегодня одной из основных функций управления становится также функция исследования. Она является следствием возрастающей динамичности и диверсификации управления, важным фактором антикризисного управления, повышения роли и значения профессионализма в управлении⁴⁶.

В современном управлении исследовательская деятельность должна составлять не менее 30% рабочего времени и усилий менеджера. Если он имеет успех, ему надо понимать, почему он его достигает, как можно его закрепить. Если его решения неудачны, надо видеть истинные причины неудачи. Ему необходимо понимать это, видеть не только интуитивно, но и обоснованно, посредством научного аппарата исследования. В дальнейшем доля исследовательской деятельности будет возрастать. Почему? По-видимому, такова тенденция развития управления. Сегодня в управлении нет простых решений, усложняются условия управления, усложняется человек в своих социально- психологических характеристиках. Невозможно сегодня принимать решения, опираясь только на опыт и интуицию, здравый смысл или формально усвоенные знания. Необходимо исследование ситуаций, проблем, условий,

⁴⁶ Колтунова М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет. Учебное пособие для вузов. - М.: Экономическая литература, 2002. - 288с

факторов эффективности деятельности человека, необходим обоснованный выбор решений из все растущего разнообразия и количества их вариантов.

Каждая фирма находится в постоянном развитии. Ее развитие это множество проблем, которые следуют одна за другой, которые надо решать и надо решать своевременно. Многие ситуации и проблемы возникают неожиданно, проявляются остро и не дают времени на обдумывание. Несвоевременное их решение или вообще не решение грозит кризисом, а может быть, даже катастрофой. В современном управлении все большую роль играет предвидение, прогнозирование. Сегодня прогнозировать на основании только интуиции или простой экстраполяции на будущее текущих событий просто немыслимо. Таково время, таковы общие тенденции развития экономики. Снова мы приходим к мысли о пользе и необходимости исследования, как функции управления, для прогнозирования кризисов, внезапных изменений, для готовности к парадоксам будущего, для оценки шансов успеха, который надо не упустить, увидеть, оценить, реализовать. Увидеть будущее можно лишь, опираясь на явное видение и глубокое понимание всех тенденций настоящего, малых и больших. Удачного и надежного прогнозирования не может быть без исследования. Исследование управления делает само управление исследовательским, а, следовательно, и эффективным, устойчивым, жизнеспособным, адаптивным к любым изменениям⁴⁷.

Рисунок-7. СМЕНА БАЗОВЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Парадигма менеджмента	Комментарий
Финансово-ориентированный менеджмент	Мировой стандарт на протяжении двух столетий развития капитализма. Стал актуален для российских предприятий в начальный период перехода к рыночной экономике, когда он пришел на смену чисто «производственным» задачам

⁴⁷ Кабаченко Т.С. Психология управления. — М.: Пед. общество России, 2005.

Маркетинг – менеджмент	Пришел на смену предыдущей парадигме при переходе от «рынка производителя» к «рынку покупателя». Управление на основе «маркетинга» как определяющей идеологии, а не управление маркетингом или, тем более, отделом маркетинга.
Менеджмент качества (процессно-ориентированный менеджмент)	Как концепция менеджмента, не сводится к функциональной задаче «управления качеством», а предполагает выстраивание бизнеса, на основе идеологии качества организации и совершенствования процессов деятельности ориентированной на удовлетворение правильно идентифицированных (маркетинг) требований клиентов.
Менеджмент знаний	Тесно связан с концепция «нематериальной экономики», «экономики знаний», которые лежат в основе оптимальной организации процессов компании.

Исследование – это не только функция современного менеджмента, но и стиль функционирования всей системы управления, определенный тип организации деятельности персонала (требования, ответственность, мотивация, нормативы). А в деятельности менеджера исследования означают научность и искусство управления, понимание которого немислимо без творчества, а творчество нельзя отделить от понятия "исследование".

Управление - должно быть не только исследовательским само по себе, но и испытывать влияние исследовательского подхода при всех рационализациях, модернизациях и совершенствованиях. Иными словами, надо исследовать не только процессы объекта управления, но и процессы функционирования и развития самого управления. Здесь есть специфика, как в отношении характера исследуемых проблем, так и в отношении методов их изучения, да и использования результатов.

Современный менеджер не должен быть научным работником в традиционном смысле этого слова, но он должен владеть основными приемами исследовательской деятельности и уметь организовать ее в поиске новых факторов повышения эффективности управления. Таким образом, сегодня исследование выступает как одна из основных функций управления, как подход к управлению, обеспечивающий качество управленческих решений, и как

средство совершенствования управления (профессионализм, инновационность, мотивация и пр.).

Формула современного управления - "Управлять, совершенствуя и совершенствуясь". Только исследование управления поможет реализовать эту формулу. Исследование управления отражает позитивную тенденцию развития профессионального мышления. Не может быть профессионализма без творчества, не может быть творчества без исследования, а самого исследования не может быть без освоения его приемов, методов, подходов.

4. Законы управленческого общения. Каждый из нас живет, работает, учится среди людей. Одних мы любим, к другим относимся нейтрально, с третьими лишь формально поддерживаем отношения. В любой из перечисленных ситуаций мы, независимо от нашего желания, общаемся с окружающими - коллегами, подчиненными, знакомыми и незнакомыми людьми.

Общение - основная форма человеческого бытия. Отсутствие или недостаток общения может деформировать человеческую личность. Общение лежит в основе практически всего, что мы делаем, и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей. Таким образом, **общение** - это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:

- восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);
- обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

Управленческое общение. Разновидностью ролевого общения является управленческое общение, то есть общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на

оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации. Соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самими собой, но и необходимым для эффективности производства. Этика - средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях:

- в отношениях между предприятием и социальной средой;
- между предприятиями;
- внутри одного предприятия - между руководителем и подчиненными и наоборот, между людьми одного статуса.

В основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые используют руководитель по отношению к своим подчиненным⁴⁸:

1. Стремитесь превратить Вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его индентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.

2. При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует выяснять бесконечно попрекать подчиненного его слабостям, недостаткам. Подумайте, что Вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

⁴⁸ Кибанов А. Я. Этика деловых отношений: Учебник для студентов вузов/А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 367 с.

3. Если сотрудник не выполнил Вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что Вам известно об этом, иначе он может решить, что провел Вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

4. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно он приведет неизвестные Вам факты. Делайте Ваши замечания один за один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

5. Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

6. Тогда, когда это уместно, используйте прием "бутерброда" - спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что Вы не держите зла.

7. Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, Вас, скорее не поблагодарят. Если не поможет - на Вас ляжет ответственность.

8. Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

9. Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что Вы не владеете ситуацией, если Вы хотите сохранить их уважение.

10. Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

11. Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

12. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

13. Привилегии, которые Вы делаете себе, должны распространиться и на других членов коллектива.

14. Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.

15. Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.

Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора:

- ситуацию, наличие времени для нюансов;

- личность подчиненного – кто перед Вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения. Формами распоряжения могут быть:

1. Приказ. Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

2. Просьба. Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему.

3. Вопрос. "Есть ли смысл заняться этим?", "Как мы должны это сделать?". Лучше применять в тех случаях, когда Вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны быть добровольными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять Ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

4. "Доброволец". "Кто хочет это сделать?" Подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но, тем не менее, она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствовать соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

Управление можно разделить на управление людьми и управление деятельностью организации. Управление в организации является взаимоотношением между руководителем и подчиненным ему персоналом, направленное на достижение результатов деятельности организации. Управление соединяет все человеческие и материальные ресурсы с целью выполнения задач, стоящих перед организацией. Таким образом, можно разделить все поле деятельности управления на две части: на управление деятельностью и управление людьми.

Управление деятельностью, складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы и контроля за выполнением заданий. Управление деятельностью не может быть успешным, если управление людьми осуществляется неправильно.

Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Эта область управления непосредственно связана с работой руководителя. К данному виду управления относятся: обеспечение сотрудничества в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и другие составные части работы руководителя.

Выделяют несколько форм управленческого общения.

1. *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 функции⁴⁹.

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

3. *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.

Современная наука выделяет следующие основные этико-психологические принципы управленческого общения.

1. *Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей.* Этому во многом способствует делегирование полномочий руководителя, т.е. передача подчиненным ряда задач или некоторых видов деятельности из сферы действий руководителя. Некоторые руководители опасаются того, что подчиненные будут рассматривать это делегирование как попытку переложить свою работу на их плечи. Такие опасения неизбежно приводят к снижению эффективности управления: объект текущей работы препятствует осуществлению основной

⁴⁹ Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 208с.

функции руководителя — определению и реализации стратегических целей предприятия. А подчиненные при этом чувствуют недоверие к себе.

Техника делегирования полномочий предполагает подбор подходящих сотрудников, распределение сфер ответственности, координацию выполнения порученных задач, стимулирование и консультирование подчиненных, контроль и оценку их деятельности. Делегировать необходимо специализированную деятельность, частные вопросы, рутинную и подготовительную работу, но не окончательную формулировку целей, планов, программ. Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений, контроль результатов, руководство сотрудниками и мотивация их деятельности, задачи особой важности и высокой степени риска, актуальные срочные дела строго доверительного характера.

2. *Принцип полномочий и ответственности.* Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т.е. задачи, обязанности и права по их реализации. Руководитель призван заботиться о создании социального, служебного и персонального статусов своих сотрудников. Социальный статус — это соблюдение конституционных прав и обязанностей, общественных полномочий, определенных правопорядком и моралью. Служебный статус — это регламентация служебных прав и обязанностей работника, использование его в соответствии с профессиональной квалификацией, систематическая и справедливая оценка личностно-деловых качеств. Персональный статус означает удовлетворенность работников своими отношениями в группе, расположенность к проявлению своих способностей.

3. *Принцип поощрения и наказания.* Всякий человек стремится к самоутверждению, и большинство из нас — к признанию именно в производственной сфере. Поэтому руководитель должен уметь видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Отдавая дань традиционным формам поощрения, руководитель должен помнить,

что новизна и "штучность" поощрения — мощные стимулы развития творческой активности личности. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем и коллективом вызывает у нее желание восстановить справедливость, что в случае недооценки заслуг кого-либо из сотрудников чревато снижением уровня его трудовых достижений и появлением у него чувства неудовлетворенности и обиды. К сожалению, 46% руководителей предпочитают тактику кнута, а не пряника. Никто не отрицает наказания как меры воздействия на подчиненного, но эта мера не может быть главенствующей, и применять ее нужно только строго индивидуально, в соответствии с проступком. При этом следует помнить, что оценке подлежит именно поступок, а не личность "нарушителя" в целом. Разговор-наказание должен строиться по схеме: положительные эмоции (высокая оценка личности в целом) — отрицательные (анализ проступка) — и вновь положительные (выражение веры в то, что подобная ситуация не повторится). Критика легче переносится на фоне самокритики.

4. *Принцип рационального использования рабочего времени руководителя.* Исследования показывают, что из каждой сотни менеджеров лишь один имеет достаточно рабочего времени, десятерым требуется на 10% больше времени, сорока менеджерам нужно дополнительно 25% времени, остальным не хватает и дополнительных 50%.

Общение может происходить на разных уровнях. А. Добрович выделяет следующие уровни общения: *конвенциональный, примитивный, манипулятивный, стандартизированный, деловой, игровой, духовный.*

Самостоятельные темы для размышления.

1. Создание имиджа как составная часть культуры общения
2. Психология принятия управленческих решений

-
3. Личность и ее потенциал в системе управления
 4. Психологические аспекты деятельности руководителя.
 5. Психология управления трудовым коллективом
 6. Проблемы мотивации индивидуального и группового труда.
 7. Основы внутрифирменного общения.
 8. Направленность личности руководителя на инновационную деятельность. Индивидуально-типологические особенности руководителя.
 9. Эффективность деятельности руководителя в зависимости от личностных качеств.

Мотивация труда персонала и эффективность управления

Была бы охота, заладится работа

Вопросы:

- 1. Концепция человеческих отношений*
- 2. Понятие мотивации и ее роли в управлении*
- 3. Психологическое влияние в практике управления.*
- 4. Основные средства воздействия на мотивацию труда персонала.*

1. Концепция человеческих отношений. Ф. Тейлор в своих работах писал о необходимости изучения человеческого фактора в организации. Он указывал, что организация только тогда будет работать эффективно, когда учитываются все самые важные потребности работников, когда организация является не только механизмом для производства прибыли, но и сплоченным коллективом, члены которого благожелательно относятся друг к другу.

Но представители школы научного управления практически не рассматривали отношения между членами организации. Более того, они фактически отрицали значимость горизонтальных связей, рассматривая исключительно вертикальные, властные связи в направлении только сверху вниз - от руководителей к подчиненным. Невнимание к человеческому фактору самым отрицательным образом сказывалось на работе "рациональных организаций", которым не удавалось повышать эффективность деятельности несмотря на наличие ресурсов. Вновь актуализировалась проблема отчуждения и аномии. Эти обстоятельства подтолкнули ряд исследователей организаций к проведению всесторонних исследований человеческих взаимоотношений в коллективе. Основная идея, которой они руководствовались, состояла в следующем: социальная организация - это не механизм и не биологический организм, поэтому нельзя игнорировать отношения между людьми,

возникающие в ходе производства, их общение между собой. Организация, в которой не придают значения горизонтальным связям, представляется неполной, ее члены изолированы, что, снижает их заинтересованность в выполняемой работе. Налаживание контактов и отношений между членами коллектива организации - существенный резерв повышения эффективности деятельности и улучшения организационной структуры.

Формирование школы человеческих отношений началось с 1924-1932 гг., когда группа социологов - исследователей Гарвардского университета под руководством Э. Мэйо провела социальный эксперимент на предприятии компании "Вестерн электроник компании". Этот эксперимент получил название Хотторнского эксперимента. В ходе эксперимента выяснилось, что производительность труда, заинтересованность в результатах деятельности, трудовая дисциплина в коллективах во многом зависят от методов руководства (взаимоотношения руководитель - подчиненные) и взаимоотношений между работниками.

Хотторнский эксперимент при всех его методологических недостатках, допущенных при формулировании выводов и выявленных позднее, послужил основой для формирования мощной научной школы, строившей свою теорию на концепции человеческих отношений. Эта концепция стала в свою очередь краеугольным камнем для одного из самых влиятельных и быстро прогрессирующих направлений в исследовании организаций, известного как "психологическое направление"⁵⁰.

Концепция человеческих отношений изначально была направлена против основных положений тейлоризма и школы научного управления. В противовес подходу к работнику с позиций биологизма (когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки, интеллект) член организации стал рассматриваться как социопсихологическое существо. Такие

⁵⁰Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века»/ Л. Д. Столяренко.– Ростов н/Д: Феникс, 2006.

теоретики школы человеческих отношений, как Э. Мэйо, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, основываясь на экспериментальных данных, доказывали, что повышение производительности труда в организации зависит не только от способностей, знаний и умений, на которые ориентировался тейлоризм, но и от таких факторов, как удовлетворенность работников своим трудом, влияние группового мнения, неформальные отношения руководителя с подчиненными, благоприятная атмосфера в коллективе и т.д.

Постоянная работа, направленная на развитие положительного воздействия этих факторов, могла, по мнению авторов концепции, в значительной степени повысить производительность труда, интегрировать работников в отношении достижения наиболее важных целей организации, повысить авторитет руководителя и т.д.

Элтон Мейо разрабатывая теорию "человеческих отношений" ставил следующие цели; повысить уровень мотивации человека к труду; психологически подготовить работника к принятию нововведений на производстве; улучшить качество организационных и управленческих решений; развивать сотрудничество среди работников и их трудовую мораль; содействовать личностному развитию работника.

В целом можно выделить четыре этапа экспериментальной работы Мейо. *Первый этап.* В 1924 году к Мейо обратилось руководство текстильного предприятия с просьбой разобраться в причинах высокой текучести кадров, которая в некоторых цехах предприятия достигала 25%, т.е. каждый четвертый работник в течение года увольнялся с предприятия. В одном из цехов, где работали преимущественно женщины, Мейо провел ряд реорганизационных мероприятий: перерывы для всех работников цеха стали проводиться в одно и то же время, чтобы в течение перерыва они смогли быть вместе и поговорить; станки в цехе были переставлены: если раньше они стояли в ряд, друг за другом, то теперь - полукругом, так, чтобы во время работы девушки могли общаться; в штат цеха была введена медицинская сестра, к которой работницы

могли обращаться за медицинской и психологической помощью и которая снимала их эмоциональное напряжение, усталость, нервные стрессы, передавала просьбы администрации цеха.

Такая реорганизация привела к некоторому сокращению текучести кадров, улучшились взаимоотношения и между работницами, и с администрацией. Из проведенного эксперимента Мейо делает первое открытие - важность процесса общения в производственных условиях.

Второй этап. Свою экспериментальную работу Мейо продолжил в "Western Electric Company". Забастовочного движения на этом предприятии, где работало около 130 тысяч человек, не было, но компания столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц реле телефонных аппаратов. Длительные исследования психологов не привели к удовлетворительному объяснению причин. Тогда в 1928 году был приглашен Мейо. Перед ним была поставлена задача - найти стимулы для повышения производительности труда. Мейо организовал эксперимент, имеющий первоначальной целью выяснить, как влияет на производительность труда такой фактор, как освещенность рабочего помещения. Он разделил работниц цеха на экспериментальную и контрольную группы. В экспериментальной группе освещенность помещения увеличили и через некоторое время обнаружили рост производительности труда. В контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда не росла. Через некоторое время еще больше увеличили освещенность помещения в экспериментальной группе и отметили новый прирост производительности. Однако в контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда также возросла. Мейо столкнулся с парадоксальной ситуацией. Когда в экспериментальной группе он убирает все улучшения освещенности, производительность труда работниц

продолжает расти, причем рост производительности наблюдается и в контрольной группе⁵¹.

Следовательно, только улучшением освещенности рабочего места невозможно объяснить повышение производительности труда. Мейо предполагает, что в эксперименте проявляет себя еще какая-то переменная. За такую переменную им принимается сам факт участия работниц в эксперименте. Осознание важности происходящего, своего участия в исследовании, внимания к своей личности - все это привело к большему включению работниц в производственный процесс и дало рост производительности труда даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения.

Из результатов этого эксперимента Мейо делает второе открытие - значимость внимания к рядовому работнику со стороны администрации и исследователей. Работницы оценили возникшую ситуацию таким образом, что для них оказался важен сам факт интереса к ним лично, к их труду, они очутились в центре внимания, стали известны всему предприятию.

Третий этап. Эти неожиданные результаты заставили Мейо усложнить эксперимент и провести еще несколько исследований. Он отобрал шесть работниц, которые были помещены в отдельную комнату, и начал эксперименты по изменению различных условий труда. Была улучшена система оплаты труда, введены одновременные дополнительные перерывы и два выходных дня в неделю. При внедрении этих новшеств производительность труда повышалась, а когда, по условиям эксперимента, все нововведения были отменены, производительность хоть немного и снизилась, но осталась на уровне более высоком, чем первоначальный. Мейо сделал ещё три важных открытия.

⁵¹ Долгова В.И., Гольева Г.Ю. Эмоциональная устойчивость личности: монография. – Челябинск: Изд-во Рефо, 2014. – 196 с.

Первое - наличие у людей особого чувства - "*социобильности*", т.е. потребности в принадлежности к группе. Оказалось, что у девушек, участвовавших в эксперименте, ярко проявилась потребность принадлежать к своей группе.

Второе - существование формальных и неформальных групп на производстве. Девушки тесно сплотились, у них сложились дружеские взаимоотношения, возникла неформальная группа.

Третье - значение неформальных групп. Мейо считал, что неформальную группу можно использовать в интересах фирмы и таким образом добиться увеличения производительности труда, воздействуя на отдельного работника через неформальную группу.

В результате проведенных исследований производительность труда в цехе за 2,5 года возросла на 40%.

Четвертый этап. Выяснив роль неформальных групп в процессе производства, Мейо решил посмотреть, что же происходит внутри этой неформальной группы. В бригаду, состоящую из 14 мужчин, сборщиков телефонных аппаратов, был внедрен социальный психолог, который в течение 18 недель адаптировался и работал с ними. Он выяснил, что в такой неформальной группе существует собственная внутригрупповая мораль. Для данной группы она заключалась в трех основных принципах:

"не делай слишком много";

"не делай мало";

"не заносись, не выделяйся".

Для того чтобы избежать повышения планового задания, норма выработки определялась самой группой и развивались различные способы взаимопомощи и взаимоподдержки. Открытие, которое делает Мейо в результате своего четвертого эксперимента, состояло в обнаружении внутригрупповой морали и внутригрупповых норм взаимоотношений и поведения. Мораль и нормы, формируемые внутри неформальной группы,

диктуют человеку определенные стереотипы поведения в процессе трудовой деятельности. Мейо подчеркивает, что администрация предприятия имеет дело, прежде всего, с целостными группами. Каждый работник, являясь членом группы, ориентируется в своем поведении на те моральные ценности и нормы, которые сформировались в его группе.

Мейо выделяет объективные и субъективные факторы повышения производительности труда. К объективным факторам он относит условия и организацию труда, заработную плату. Серию исследований он проводит для того, чтобы изучить субъективные факторы: влияние группы на поведение личности, межличностные отношения, мотивы и ценности людей в процессе трудовой деятельности, механизмы функционирования группы, конфликты и сотрудничество, коммуникационные барьеры и пр.

2. Понятие мотивации и её роли в управлении. Для того чтобы подключить человека к решению той или иной задачи, надо суметь найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию. И только при соответствующих мотивациях можно вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач⁵². Мотивационный подход давно разрабатывается в зарубежной и отечественной психологии. Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшать свое материальное положение. Но А. Смит разумел прежде всего мотивацию предпринимателя, что же касается мотивации рабочих, участников производственного процесса, то она А. Смита не интересовала совсем, что рабочими управляют только инстинкты удовлетворения потребностей физиологического уровня, поэтому их можно "приводить в действие" с помощью элементарных стимулов. По глубокому убеждению Тейлора, труд не

⁵² Маслоу А. Мотивация и личность: Пер. с англ. — СПб: Евразия, 2001.

предусмотрен биологической природой человека, поэтому каждый работает только по необходимости. Каждый стремится работать поменьше, а получать побольше, на что предприниматель должен отвечать политикой "платить поменьше, а требовать больше". Принудительная сила администратора – главный мотор производства и главная мотивация к труду. Именно это положение было положено у Тейлора в основу разработанной им системы инструкций-предписаний, норм выработки и обоснования мотивации через почасовую оплату труда. Повременная оплата труда не позволяет работнику распоряжаться своим временем, администрация же задает темп труда, запрещая самовольные остановки и перерывы. Избыток рабочей силы, неполная занятость населения явились мощным стимулом повышения производительности труда и, конечно же, влияли на мотивацию работников.

Так продолжалось вплоть до 50—60-х годов, когда этот метод в рыночной экономике исчерпал себя. Отдельные же исследования мотивации, в основном в рамках психологии, не оказывали решающего влияния на управленческую практику предпринимателей. Положение стало меняться, когда возникшее в 30-е годы в США гуманистическое направление в управлении (Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо с его знаменитыми Хоторнскими экспериментами) было обогащено исследованиями А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса и др. Потребности предпринимательства, управления, хозяйствования и социальные изменения в обществе стимулировали развитие теорий мотивации и исследований мотивационных механизмов.

Своеобразным признанием этого явилось включение мотивации в качестве одной из важнейших функций управления, менеджмента в многочисленные пособия по предпринимательству и управлению. Наиболее популярной из теорий мотивации в пособиях и работах по практическому менеджменту является концепция А. Маслоу. Он первый предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, построив своеобразную иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый

план, пока не удовлетворены низшие потребности. Эта иерархия может быть представлена следующей схемой⁵³.

Данные потребности составляют пять основных уровней. Названия их, а также графическое их изображение могут быть несколько иными, но суть дела от этого не изменится.

1. *Основные физиологические потребности* — это потребности в пище, воде, сне, жилище, мускульной активности, сексуальном удовлетворении. Их чаще называют первичными, базовыми. Ясно, что важнейший стимул к их удовлетворению — деньги, т. е. перспектива экономической состоятельности, жизни без материальных лишений. Сегодня для многих из нас значимо материальное стимулирование — высокий заработок, который должен обеспечить достойное человеческое существование.

2. *Потребность в безопасности*. Каждый человек хочет избежать болезней и травм, сохранить здоровье и работоспособность на долгие годы. В сознание нашего народа прочно вжилось чувство уверенности в завтрашнем дне. Этим потребностям отвечают такие стимулы, как гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение, возможность безбоязненно размещать деньги, ценные бумаги в банках, инвестиционных учреждениях и т.д.

3. *Социальные потребности*. Э. Мэйо в свое время открыл такую характеристику личности, как социабельность. Человеку свойственно желание постоянно ощущать контакт с себе подобными. Эта потребность имеет многообразные проявления. Люди нуждаются в эмоциональной привязанности, любви, поддержке. Известно, какие деформации происходят в личности после долгого пребывания в статусе безработного, когда человек оторван от трудового коллектива. Тяжело переносят уход на пенсию, отрыв от своего коллектива ветераны труда, инвалиды.

⁵³ Аверченко Л.К., Залесов Г.М. и др. Психология управления. Курс лекций. – М.: ИНФРА – М, 2000

4. *Потребности в уважении и самоуважении.* Мало чувствовать собственную нужность для организации, люди хотят быть в своей среде уважаемыми, признаваемыми в качестве уникальных личностей.

5. *Потребности в самореализации, самоактуализации.* Под самоактуализацией А. Маслоу понимает "труд ради того, чтобы сделать хорошо то, что человек хочет сделать. Стать второстепенным врачом — это неподходящий путь к самоактуализации. Человек всегда хочет быть первоклассным или настолько хорошим, насколько он может быть"]. Более широко эта потребность понимается как потребность в творчестве. Предполагается, что каждый человек стремится реализовать свой потенциал, постоянно самосовершенствоваться, найти свое место в жизни. А. Маслоу подчеркивал, что "всякий раз, когда человек берет на себя ответственность, он самореализуется". Но это только часть характеристики такой личности.

Самоактуализирующаяся личность—это также независимая, нонконформистская персона. Она не завершает свое совершенствование, она все время реализует свои способности. Ясно, что не все добиваются полного удовлетворения этих потребностей, но такая возможность есть у каждого.

Таким образом, согласно Маслоу, все потребности образуют иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека. Потребности физиологические, в безопасности, называемые первичными, потребностями нижнего уровня, служат основанием для удовлетворения потребностей высшего порядка — социальных, в успехе, в самовыражении (самоактуализации).

Потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично, потребности нижнего уровня. Наряду с иерархией потребностей, предложенной А. Маслоу, в современных

пособиях по менеджменту используются те дополнения, которые сделали к его классификации Мак Кленнанд и Герцберг⁵⁴.

Первый дополнил ее, введя понятия потребностей во власти, успехе и принадлежности к группе; второй выделил гигиенические факторы (размеры оплаты труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей). Кроме этих подходов российскому предпринимателю предлагается руководствоваться также следующими теориями мотивации: процессуальными, теорией ожиданий, справедливости, моделью Портера - Лоулера о справедливом вознаграждении. На основе анализа и обобщения исследований Герцберга и других два английских ученых М. Вудкок и Д. Фрэнсис построили интересную таблицу, помогающую полнее использовать идеи мотивации для стимулирования эффективного трудового поведения.

Полезно сравнить данную таблицу со схемой А. Маслоу. Она как бы продолжает пояснять, почему не дадут желаемого эффекта "главные мотиваторы", если не решено с "регуляторами мотивации", т.е., не удовлетворив потребности низших уровней, как правило, нечего думать о включении в активное состояние высших.

1. Рабочая среда оказывает мощное влияние на работника, поэтому организациям не стоит жалеть средства и усилий на создание благоприятной обстановки для тружеников.

2. Вознаграждение сейчас обычно включает не только зарплату, но много других выплат, а также выходные дни и особенно дополнительные выгоды: жилье, личное медицинское страхование, персональные автомобили, оплаченное питание и т.п.

⁵⁴ Маслоу А. Мотивация и личность: Пер. с англ. — СПб: Евразия, 2001.

3. Чувство безопасности. Это чувство связано с наличием работы, с отсутствием неуверенности в завтрашнем дне, с признанием и уважением окружающих, принадлежностью к группе и др.

4. Личностное развитие и рост. Ныне происходит (как уже сказано) эволюция взглядов менеджеров на отношение к личности. Если раньше главное внимание уделялось повышению квалификации работников, то теперь — развитию человеческих ресурсов, а в фирмах и на предприятиях создаются соответствующие службы. Признается, что вклад в личностное развитие работников имеет и экономическое и гуманитарное значение.

С учетом этого необходимо сказать о возникновении новой науки — акмеологии (греч. "акмэ" — высшая степень чего-либо), изучающей состояние высшего взлета индивида. Природная одаренность, опыт прожитой жизни, запас физической прочности позволяют личности достигнуть в какой-то момент вершин своих возможностей.

Акмеология, анализируя всю совокупность характеристик зрелого человека, изучает и момент достижения им уровня мастерства. Высокий профессионализм — это не только яркое развитие способностей, но и глубокие и широкие знания о соответствующей деятельности, нестандартное мышление и, конечно, сильная и устойчивая мотивационно-эмоциональная заряженность на осуществление именно данной деятельности и на достижение в ней неординарных результатов.

5. Чувство причастности к общему делу присуще каждому работнику, он хочет ощущать свою "нужность" организации, поэтому руководители должны по возможности давать работающим полную информацию, иметь отлаженную обратную связь, знать Мнение о коренных вопросах производства.

6. "Интерес и вызов". Вудкок и Фрэнсис пишут, что большинство людей ищет такой работы, в которой бы содержался "вызов", которая бы требовала мастерства и не была слишком простой. Даже чисто исполнительские работы надо стремиться превратить в интересные, приносящие удовлетворение.

Факторы 1, 2 и 3 могут действовать как демотиваторы, если работники не удовлетворены ими, факторы 4, 5 и 6 могут увеличить заинтересованность работников и обеспечить организации крупные достижения.

Итак, рассматривая личность как объект управления, многие исследователи и практики признавали сложность и недостаточную изученность этого феномена. Здесь приведены лишь наиболее устоявшиеся представления о личности, о некоторых способах активизации ее поведения в процессе труда. Но нужно помнить, что личность зачастую не желает ощущать себя объектом чьего бы то ни было влияния, преднамеренного воздействия, что человек обычно стремится быть не пассивным участником совместной деятельности, а сознательным и активным существом, творящим и мир и самого себе.

3. Психологическое влияние в практике управления. Эффективное управление предполагает максимально полное использование того широкого набора ресурсов, который имеется в распоряжении организации. Сегодня уже никому не надо доказывать, что из всех ресурсов главный ресурс – это люди. Но от людей можно получить высокую отдачу лишь при определенных условиях.

Самоотдача персонала, готовность людей внести максимальный вклад в работу определяется их собственным желанием трудиться в полную силу, настроен на работу, в основе которого лежит трудовая мотивация. Откуда берет начало мотивация труда работников организации? Работу персонала любой организации можно рассмотреть с позиции тех обменов, которые осуществляются между работником и компанией⁵⁵. Организация ожидает от работника таких рабочих результатов, которые отвечали бы установленным требованиям или превосходили их.

⁵⁵ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя- практика. / Пер. с англ. М., 2001.

Представьте себе человека, которому необходимо переместить огромный камень. Чем выше его желание решить эту задачу как можно быстрее, тем с большей мобилизацией всех сил он берется за ее выполнение. Понимание того, как мотивация работников связана с их рабочими результатами, позволяет лучше понять возможные подходы к ее решению. Особое внимание руководителей самых разных организаций к трудовой мотивации персонала обусловлено тем вкладом, который вносит мотивация в результаты труда работников организации. Готовность работника в полной мере реализовать в работе свой потенциал (профессиональные знания, лучшие деловые качества, способности) в огромной степени зависит от его трудовой мотивации. Трудовая мотивация персонала формируется в процессе работы в организации. Предлагаемая ниже модель демонстрирует связь между мотивацией и рабочими результатами.

Рисунок-8. Мотивация и рабочие результаты

МОТИВАЦИЯ И РАБОЧИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Приведенная модель иллюстрирует, как *мотивация выбора места работы* трансформируется в процессе труда в организации в *мотивацию труда*, которая, в свою очередь, оказывает влияние на готовность работника мобилизовать свой профессиональный потенциал для достижения рабочих результатов. Рассмотрим подробнее основные элементы модели.

Мотивация выбора места работы. Приходя в организацию, работник думает не только о зарплате, хотя часто именно размер зарплаты оказывает решающее влияние на решение работать именно в данной компании. Для работника важны и взаимоотношения в коллективе, и отношения с руководством, и условия труда, и перспективы карьерного и профессионального роста, и многое другое.

Особенности организационной среды. Работник пристрастно воспринимает те условия, в которых протекает его работа. В первую очередь его беспокоит, насколько эти условия отвечают его ожиданиям. От того, в какой мере работник получает возможность удовлетворения важнейших для него потребностей, на основе которых он в свое время принял решение о работе в данной организации, и зависит, в конечном счете, его трудовая мотивация.

Трудовая мотивация работника. Формирующийся у работников настрой на работу в организации, определяющий готовность к работе с высокой отдачей в интересах организации, проявляется в степени их заинтересованности в конечных результатах, в приверженности организации и в удовлетворенности выполняемой работой.

Профессиональный потенциал работника. Работников нельзя заставить или вынудить максимально полно использовать свой потенциал в интересах организации. Это возможно лишь тогда, когда они сами стремятся к возможно более полному раскрытию в работе своей квалификации, способностей и деловых качеств. Проявляются или нет работники такую готовность, всецело определяется их трудовой мотивацией⁵⁶. Чем полнее они реализуют свой профессиональный потенциал в интересах организации, тем выше их рабочие результаты.

⁵⁶ Кричевский Р. Л., Если Вы — руководитель. Элементы психологии в повседневной работе. М., 2003.

Рабочие результаты. Реальные рабочие результаты персонала могут проявляться в показателях производительности и качества труда, в том вкладе, который работники вносят в достижение значимых для организации рабочих целей (расширение номенклатуры услуг, совершенствование производства, выход на новые рынки и др.). Приведенная выше модель показывает, что именно состояние рабочей среды оказывает основное влияние на трудовую мотивацию работников. От того, насколько важнейшие составляющие рабочей среды отвечают доминирующим потребностям, установкам и ценностям, работника преимущественно и зависит его трудовая мотивация. И здесь важно понять, что трудовая мотивация работника не определяется исключительно зарплатой и льготами. Для обеспечения высокого уровня трудовой мотивации персонала невозможно ограничиться лишь рамками пусть даже самого богатого компенсационного пакета.

По существу, комплексный подход к мотивации предполагает создание *мотивирующей рабочей среды*. Что за этим стоит? Трудовая мотивация персонала формируется под действием самого широкого набора факторов, постоянно действующих на работника в процессе его профессиональной деятельности в организации. В дополнение к методам материального и морального стимулирования, мотивирующее действие на работников оказывают условия и организация труда, взаимоотношения в коллективе и отношения с непосредственным руководителем, понимание работником своих карьерных перспектив, осведомленность о целях руководства и о положении дел в компании и др.⁵⁷.

Содержание компенсационного пакета. Базовую основу для поддержания на должном уровне мотивации персонала составляет содержание предлагаемого компанией компенсационного пакета. Отечественные компании, решая вопрос о том, каким должен быть компенсационный пакет, для того,

⁵⁷ Ладанов И. Д. Практический менеджмент: Секреты современного бизнеса. М., 2012.

чтобы обеспечить высокий уровень мотивации персонала, вынуждены исходить из трех соображений:

- Предлагаемый персоналу компенсационный пакет должен создавать хорошие возможности для удовлетворения потребностей, значимых для ключевых категорий работников.

- Следует учитывать, какой компенсационный пакет предлагают своим сотрудникам конкуренты или те компании, которые потенциально могут рассматриваться работниками как альтернативное место работы (куда они могут перейти работать)

- Какими возможностями располагает компания, какой компенсационный пакет может быть предложен сотрудникам в данных условиях, чтобы обеспечить более высокий уровень их трудовой мотивации?

На многих предприятиях России преобладает такая позиция руководства, когда проблема усиления трудовой мотивации персонала сводится исключительно к вопросам оплаты труда. Как сказал один руководитель: «Есть деньги – есть мотивация, нет денег – нет мотивации».

Но попытки свести всю работу по мотивации персонала к созданию особенно эффективной системы оплаты труда часто не приносят ожидаемых результатов. Это происходит не потому, что такой системы создать невозможно, а потому, что нельзя все многообразие средств воздействия на трудовую мотивацию персонала свести лишь к оплате труда и материальному стимулированию.

Таблица-1. Способность профессионального опыта

	<i>Способность к творческому применению профессионального опыта</i>
1	Способен адекватно оценивать сложные задачи в профессиональной области и находить конструктивные и нетрадиционные способы их решения. Генерирует новации, способен к обоснованному риску
2	Способен критически оценивать накопленный опыт и использовать его квалифицированного решения задач в профессиональной области
3	Нестандартные (неординарные) задачи в профессиональной области решать самостоятельно затрудняется. Предпочитает действовать без новаций, по шаблону
4	Профессиональные задачи решает только лишь традиционными способами. Новое в профессиональной области не воспринимает или отвергает.

Невозможно добиться успеха, используя односторонний подход там, где требуется комплексный, системный подход. Деньги хотя и являются важнейшим стимулом, это лишь один из методов воздействия на мотивацию работников. Не случайно лучшие компании и за рубежом, и у нас в стране отличаются широким разнообразием средств воздействия на трудовую мотивацию. Ниже приводится возможное содержание компенсационного пакета, который может быть предложен работникам со стороны организации.

Таблица-1. Возможное содержание компенсационного пакета

ВОЗМОЖНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

Способы материального стимулирования	Дополнительные стимулы
Заработная плата	• Обеспечение работников рабочей одеждой и обувью
Премии	• Оплата транспортных расходов
Бонусы / тринадцатая зарплата	Доплаты на питание
Участие в прибылях	Оплата питания
Планы дополнительных выплат	• Скидки на покупку товаров/продукции компании
Участие в акционерном капитале Оплаченный отпуск	• Компенсация расходов на образование
Оплата кратковременной/долговременной нетрудоспособности	Предоставление беспроцентных кредитов
Пенсии	Загородные поездки и пикники, оплаченные компанией
	Различные формы страхования работников и членов их семей
	Оплата медицинского и стоматологического обслуживания работников
	Машина, предоставляемая компанией

Рассматривая влияние предлагаемого организацией компенсационного пакета на мотивацию персонала, следует в первую очередь учитывать мнение работников⁵⁸. А это мнение в значительной степени определяется тем,

⁵⁸ Шеметов П. В. Элементы научного управления. Новосибирск, 2002

насколько справедливыми с точки зрения работника являются обмены между ним и организацией. А ответ на этот вопрос он получает, сравнивая, что за аналогичные рабочие результаты получают от компании другие работники, что за аналогичные результаты предлагают своему персоналу другие работодатели. То есть дело не ограничивается тем, каков абсолютный размер того, что работник получает от организации в обмен на свою работу, большое значение имеет и то, как он это воспринимает. Сегодня не меньшее значение, чем размер и содержание компенсационного пакета, предлагаемого персоналу, играет и целенаправленная работа администрации по информированию работников о том, как компания заботится об их интересах, насколько важны для руководства проблемы тех или иных профессиональных групп или отдельных работников. По сути дела речь идет о внутрифирменной системе формирования общественного мнения, призванного способствовать росту удовлетворенности персонала местом работы и предлагаемой системой компенсаций.

Наиболее популярной из теорий мотивации в пособиях и работах по практическому менеджменту является концепция А.Маслоу. Он первый предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, построив своеобразную иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие потребности. Эта иерархия может быть представлена следующей схемой.

4. Основные средства воздействия на мотивацию труда персонала.

Говоря об управлении мотивацией, следует учитывать, что для разных категорий персонала потребности, установки и ценности, определяющие их отношение к работе, будут существенно различаться. Результаты многочисленных опросов, проведенных на различных российских предприятиях, показывают, что даже внутри одного предприятия для разных категорий работников имеются существенные различия в трудовой мотивации. Если *для рядовых работников* на первый план выходит зарплата, условия труда, действенность системы социальной защиты и уверенность в завтрашнем

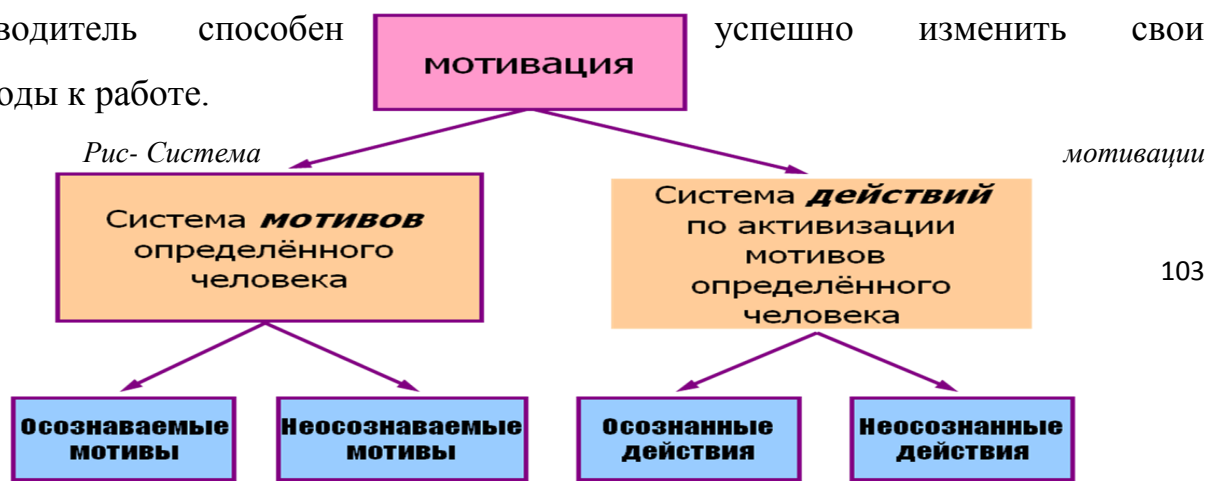
дне, то *для руководящего состава* более важными являются карьерные перспективы и возможность проявления самостоятельности в работе, а зарплата стоит только на третьем месте. Комплексный подход к управлению мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию персонала. Ниже приводится краткое рассмотрение основных средств воздействия на мотивацию труда персонала, которые с учетом наличной ситуации могут быть использованы в самых разных компаниях.

Таблица-2. Средства воздействия на мотивацию

Средства воздействия на мотивацию	Основные составляющие
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы
	Законченность выполняемых заданий
	Значимость и ответственность работы
	Предоставление самостоятельности работнику
	Своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям
Материальное стимулирование	Конкурентоспособность предлагаемой зарплаты Соотношение постоянной и переменной части зарплаты Связь оплаты и рабочих результатов
	Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе.
Индивидуальный подход к работнику	Оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности и характера, особенностям его мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям.
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения.
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации.
Организационная	Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия

культура	руководства и персонала организации. Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации.
Практика управления	Качество управления, доминирующий в организации, стиль управления и соответствие стиля управления сложности задач и основным характеристикам персонала (уровень квалификации, возраст, степень самостоятельности и др.)
Меры дисциплинарного воздействия	Своевременность дисциплинарного воздействия Соразмерность строгости наказания тяжести проступка Разъяснение причин дисциплинарного воздействия (за что) Внеличный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение Финансовое благополучие Ответственность перед командой (коллективом) Интересы компании (предприятия, организации) Карьерные перспективы Интересы семьи и др.
Убеждение	Воздействие на мнения, оценки и взгляды работника, определяющие его отношение к работе, в ситуациях межличностного общения. Широкое использование различных методов аргументации в ходе личного общения руководителя с подчиненным.

Даже беглый взгляд на приведенные средства воздействия на мотивацию труда персонала показывает, что ключевую роль в деле управления трудовой мотивации персонала призван играть руководящий состав организации. Для целенаправленного воздействия на мотивацию работника, руководитель может вносить изменения в организацию работ, может использовать широкий набор методов морального стимулирования, индивидуальный подход, именно руководитель ставит перед подчиненным рабочие цели, оценивает и контролирует их достижение, информирует по важнейшим вопросам, может варьировать использование разных стилей управления и мер дисциплинарного воздействия. Целенаправленное воздействие на мотивацию подчиненных требует от руководителей не только большей осведомленности в вопросах управления людьми, но и освоения новых моделей управленческой деятельности. Однако даже после специального обучения далеко не всякий руководитель способен успешно изменить свои подходы к работе.



С чего начать работу по целенаправленному управлению мотивацией персонала? Прежде чем планировать работу по управлению мотивацией, следует определить, что же нас *не устраивает* в сегодняшней мотивации персонала. Здесь можно использовать два подхода:

- Анкетный опрос персонала с целью выявления причин снижения удовлетворенности персонала своей работой.
- Экспертный опрос с целью выявления важнейших демотиваторов – факторов в наибольшей степени снижающих готовность работников к работе с высокой самоотдачей в интересах компании.

Анкетный опрос: Лучшие западные компании регулярно (не реже раза в год) проводят опрос своих сотрудников по ключевым вопросам, связанных с их трудом. При этом важно, что такой опрос является не только формой обратной связи, позволяющей своевременно уловить изменение в настроении людей, но и способом общения персонала со своим руководством. Изучение удовлетворенности персонала своей работой призвано найти возможности укрепления их мотивации и повышения их готовности к сотрудничеству с администрацией. Но эти цели достижимы лишь при определенных условиях. Результаты опроса должны быть доведены до сведения персонала.

Полученная информация должна послужить основой для действий, призванных позитивно повлиять на мотивацию работников. Формальный подход к опросу персонала, отсутствие своевременной информации у работников о полученных результатах и неготовность администрации

предпринимать какие-либо шаги по решению выявленных проблем сводят на нет всю проделанную работу. Приведенный ниже список вопросов, является одним из наиболее распространенных инструментов для изучения удовлетворенности персонала своим трудом. Определение степени удовлетворенности персонала своим трудом и местом работы является важнейшим индикатором состояния трудовой мотивации персонала.

Таблица-3. Факторы рабочей среды.

Ключевые факторы рабочей среды	Оценка
Организация труда	5 4 3 2 1
Содержание труда (работой, которую приходится выполнять)	5 4 3 2 1
Санитарно-гигиенические условия труда	5 4 3 2 1
Заработная плата	5 4 3 2 1
Система премирования	5 4 3 2 1
Отношения в коллективе	5 4 3 2 1
Отношения с руководством	5 4 3 2 1
Стиль и методы работы руководства	5 4 3 2 1
Возможность влиять на результаты работы коллектива	5 4 3 2 1
Отношение администрации к запросам работников	5 4 3 2 1
Перспективы профессионального или должностного роста	5 4 3 2 1
Объективность оценки вашей работы со стороны руководства	5 4 3 2 1
Возможности обучения и повышения квалификации	5 4 3 2 1
Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах ее развития	5 4 3 2 1
Степень обеспеченности всем необходимым для работы	5 4 3 2 1

(оборудование, оснастка, оргтехника и др.)	
--	--

Изучение удовлетворенности работников своим трудом должно быть доверено специалисту. Только специалист сможет подготовить качественный инструмент для проведения исследования (анкету, вопросник) и верно организовать саму процедуру опроса. Профессиональные знания необходимы и для качественной обработки полученных результатов, и для верной их интерпретации при подготовке рекомендаций руководству.

Экспертный экспресс-опрос: Прежде чем приступить к решению более сложных вопросов, связанных с формированием мотивирующей рабочей среды, имеет смысл начать с вопросов более простых, решение которых часто лежит на поверхности. Начать работу по усилению мотивации работников стоит с выявления факторов негативно влияющих на мотивацию персонала (демотиваторов) и с последующего планирования первоочередных шагов по их нейтрализации.

Для того чтобы лучше оценить положение дел в конкретной организации и четко определить важнейшие проблемы, отрицательно влияющие на мотивацию персонала, нужны люди хорошо знающие все детали сложившейся ситуации. Для этого надо собрать группу экспертов, среди которых будут представители ключевых категорий персонала, включая представителей руководящего состава. Экспертам предлагается письменно ответить на единственный вопрос: *«Укажите те факторы, которые, по Вашему мнению, в наибольшей степени снижают настрой работников компании на работу с высокой отдачей?»* От них требуется самостоятельно, не советуясь с другими экспертами, указать 3-5 таких факторов. Обобщение полученных таким образом ответов дает возможность выявить важнейшие демотиваторы, то есть

те факторы, которые наиболее разрушительно влияют на мотивацию персонала⁵⁹.

В число демотиваторов, которые чаще всего называют работники российских организаций, кроме низкой зарплаты чаще всего попадают такие факторы, как плохие условия труда и быта, неинформированность персонала, нечеткость поставленных руководством целей, неуверенность в завтрашнем дне, низкий уровень социальной защиты. Но, безусловно, список факторов негативно влияющих на мотивацию персонала, у разных компаний может заметно различаться. Любой организации, желающей добиться реального улучшения трудовой мотивации персонала, начинать следует именно с улучшения положения дел по тем направлениям, которые сегодня выступают в качестве демотиваторов, снижающих настрой работников на высокую самоотдачу в работе. Это позволяет решить сразу несколько задач:

Руководство вовлекается в процесс управления мотивацией персонала: Улучшается климат в организации, что способствует позитивным сдвигам в мотивации персонала. Это усиливает в работе по управлению персоналом ориентацию на более полное использование потенциала человеческих ресурсов. Другим важным направлением работы, без которого трудно говорить об успехе в деле управления мотивацией персонала, является обучение руководителей тому, как работать с людьми, как эффективно управлять персоналом. Без такого обучения невозможно рассчитывать на активное участие руководителей в деле формирования мотивирующей рабочей среды для своих подчиненных.

Как сказал Бернард Шоу: *«В этом мире добивается успеха только тот, кто ищет нужных ему условий и, если не находит, создает их сам»*. Целенаправленное воздействие на трудовую мотивацию подчиненных является важнейшим направлением работы с персоналом, которым должен овладеть

⁵⁹Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. - Мн.: Харвест, 2003. - 640 с.

каждый руководитель. Стремление руководителей максимально задействовать в процессе работы мотивацию подчиненных, должно войти в число их важнейших приоритетов.

Самостоятельные темы для размышления.

1. Раскройте основные проблемы мотивации.
2. Охарактеризуйте три составляющие мотивации, выделенные К.Замифир.
3. Опишите теории мотивации труда.
4. Раскройте теорию 12 факторов мотивации труда Ш.Ричи и Питера Мартина.
5. Перечислите типы мотивированных работников.
6. Функции и требования к организации стимулирования как основы мотивации.
8. Понятие личности и ее структура.
9. Психологические школы изучения личности.
10. Типология личностей.

Вопросы:

- 1. Классификация принятие управленческих решений*
- 2. Подходы к принятию управленческих решений*
- 3. Методы оптимизации управленческих решений.*
- 4. Этапы выработки управленческих решений.*

1. Классификация принятие управленческих решений. Одной из основных задач системы контроллинга на предприятии является выработка рекомендаций для принятия управленческих решений. Рассмотрим существующие подходы к принятию управленческих решений и на этой основе сформулируем требования к критериям принятия решений в контроллинге, а затем более подробно проанализируем критерии принятия наиболее типичных управленческих решений.

Все управленческие решения можно разделить на две группы: Запрограммированные – принимают в стандартных ситуациях в соответствии с готовыми процедурами, традициями, привычками. Они могут быть простыми, принимаемыми с «ходу» и сложными, требующими тщательной проработки. Например – решение о покупке материалов, об уровне заработной платы⁶⁰. Соответственно система контроллинга ориентируется на стандартизацию, унификацию исходной информации и критериев принятия запрограммированных решений, разработку единых процедур, четко описывающих действия в подобных ситуациях;

Незапрограммированные решения – принимают в нестандартных, слабо структурированных ситуациях для решения новых, необычных проблем. Примерами могут быть решения о выработке маркетинговой стратегии предприятия, об инвестировании временно свободных финансовых ресурсов.

Контроллинг здесь имеет исследовательский, творческий характер; исходная информация, предоставляемая системой контроллинга для принятия

⁶⁰Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 1996.- 704с

решений, а также сами критерии принятия решений всегда ориентируются на специфику конкретной задачи.

Решения можно классифицировать не только по степени стандартизации, но и в зависимости от уровня определенности в окружающей среде: ситуация определенности: руководитель точно знает все возможные варианты действий и результат использования каждого варианта; ситуация риска: руководитель не знает точного результата, но знает вероятность каждого результата; ситуация неопределенности: руководитель не имеет точной информации о результатах и не может даже оценить вероятность возможных результатов.

В условиях риска контроллинг должен оценивать не только эффект каждого возможного варианта действий, но и вероятность получения этого эффекта, поэтому в условиях риска контроллинг должен пользоваться аппаратом теории вероятностей и математической статистики. Обычно люди отрицательно относятся к риску и готовы на него только в обмен на дополнительную выгоду. Поэтому контроллинг как система поддержки принятия управленческих решений должен учитывать рисковые предпочтения.

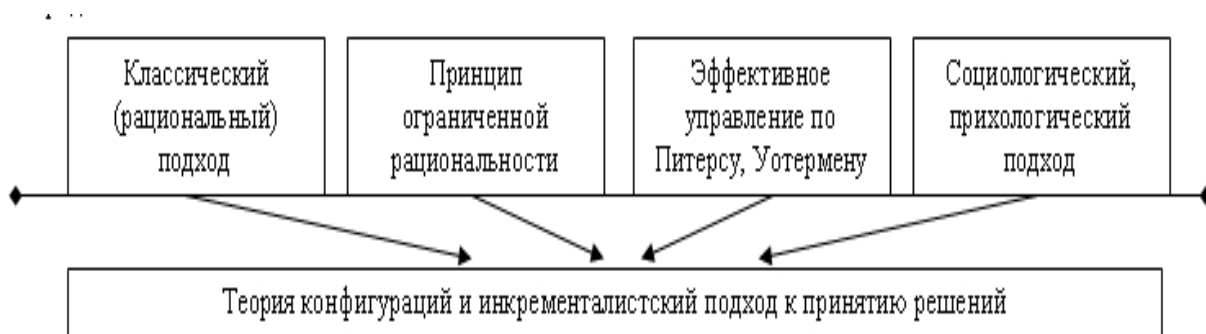


Рис. 1. Классификация подходов к принятию решений

Существующие подходы к изучению процесса принятия управленческих решений можно условно представить в виде точек, расположенных на прямой между двумя полюсами: с одной стороны абсолютная рациональность, ориентация на математические категории, с другой – абсолютная иррациональность, сильный акцент на социальные или психологические категории (рис. 1).

Процесс принятия решения с позиции классического подхода выглядит следующим образом:

- 1) выявление проблемы;
- 2) определение цели и выбор критериев; установление значимости (веса) критериев;
- 3) нахождение возможных альтернатив;
- 4) оценка альтернатив по выбранному критерию;
- 5) выбор наилучшей альтернативы.

Существует четыре наиболее распространенные ситуации, сигнализирующие менеджеру о существовании проблемы:

отклонение фактических результатов от плана;

отклонение фактических результатов от прошлого опыта;

сообщение сотрудников;

информация о деятельности конкурентов.

Основные постулаты классического (рационального) подхода: Принятие решения является рациональным процессом, ориентированным на достижение заранее известной цели.

Существует устойчивая полная и непротиворечивая система предпочтений, делающая выбор между альтернативами однозначным. Все доступные альтернативы известны (т.е. имеет место ситуация определенности либо известен полный спектр событий и вероятности). Сложность процедуры принятия решений не принципиальна: *главное – достижение правильного результата*⁶¹.

Роль контроллинга при рациональном подходе состоит в предоставлении максимально полной и точной количественной информации, расчете показателей, нахождении оптимума. Внутри рационального подхода существует несколько теорий, объясняющих принятие управленческих

⁶¹ Лукашук И.И.. Искусство деловых переговоров: Учебно-практическое пособие. - М.:Издательство БЕК. - 208 с.. 2002

решений: разработка стратегии (SWOT-анализ), планирование стратегии (по Ансоффу), позиционирование (по Портеру). Теория «разработка стратегии» была предложена в 50-х годах в работах по стратегическому менеджменту.

Согласно теории принятие управленческих решений – контролируемый, сознательный, а не интуитивный процесс. Готовых рецептов не существует, каждое решение принимают с учетом специфики конкретной ситуации.

Практическое приложение этой теории - SWOT-анализ: на основе анализа внешней среды (возможности и опасности) определяют ключевые факторы успеха, на основе анализа внутренней среды оценивают сильные и слабые стороны собственного предприятия, а управленческое решение – результат синтеза этих составляющих. Теория планирования стратегии рассматривает принятие управленческих решений с позиции системного анализа, кибернетики, исследования операций. Ярким представителем этой школы стал Ансофф.

Принятие управленческих решений должно быть контролируемым, сознательным, формализованным процессом, в ходе которого применяются методы системного анализа, рассчитываются специальные комплексные показатели (такие, как комплексный показатель конкурентного статуса предприятия). Задача контроллинга состоит в проектировании самой процедуры принятия управленческих решений на конкретном предприятии, расчете показателей, характеризующих положительные или отрицательные стороны каждого варианта управленческих решений, в поиске оптимального решения⁶².

В начале 80-х гг. стала популярной теория позиционирования, основная идея которой заключается в существовании готовой, единой для всех матрицы стандартных ситуаций и стандартных решений, а задача руководителя состоит в выборе «нужной клеточки», «вычислении» единственного верного решения.

⁶² Копытин Л.И.. Тренинг по фототерапии.— СПб.: Издательство «Речь», 96 С.: нл.. 2003

Практическими приложениями этой теории являются матрица БКГ, матрица Мак-Кинси, матрица «продукт-рынок» и др. Задачей контроллинга является оптимизация – «вычисление» управленческого решения.

Постулаты принципа ограниченной рациональности по Г. Саймону основываются на том, что «абсолютной рациональности» не существует: имеющаяся у менеджера информация о природе проблемы и возможных вариантах ее решения заведомо неадекватна. Получить более точную и полную информацию невозможно (обычно из-за отсутствия денег и времени). Значительная часть имеющейся информации нерелевантна, а потому использование весьма упрощенных моделей действительности вполне оправдано.

Имеющаяся информация воспринимается искаженно. Человеческая память способна удерживать лишь ограниченный объем информации. Способность человеческого разума к правильному выбору оптимального варианта действий ограничена. Менеджер стремится не к максимальному, а к удовлетворительному результату. Ему могут быть известны не все альтернативы: достаточно, чтобы он был осведомлен хотя бы об одном приемлемом варианте.

Процесс принятия решений согласно принципу ограниченной рациональности выглядит следующим образом:

- 1) выявление потребности;
- 2) определение цели и формирование набора критериев, характеризующих минимально приемлемый вариант;
- 3) поиск альтернатив;
- 4) выбор варианта, обеспечивающего приемлемый вариант. Согласно принципу ограниченной рациональности основная задача контроллинга – рационализация

процесса принятия управленческих решений на основе использования методов принятия решений в условиях неопределенности⁶³.

Постулаты принципа эффективного управления по Питерсу и Уотермену основываются на том, что излишняя рациональность сковывает инновации, приводит к переоценке значимости финансов, не учитывает экономические цели предприятия, поэтому руководитель должен: проявлять гибкость, делать все сразу, экспериментировать, действовать с высокой скоростью, использовать слабо формализованные системы. Внимание акцентируется на координирующей, интегрирующей роли контроллинга. Контроллинг использует преимущественно модели принятия решений в условиях неопределенности, повышается роль мониторинга, предварительного контроля, тогда как задача оптимизации как таковая перед контроллингом не ставится.

Социологический и психологические подходы основываются на влиянии сознания человека и человеческих отношений на процесс принятия решений. В рамках социологического подхода существуют три основные группы теорий, описывающих принятие управленческих решений:

Теория политического взаимодействия изучает процесс принятия управленческих решений с точки зрения баланса сил и интересов различных групп внутри коллектива предприятия и во внешней среде. Управленческое решение рассматривается как политический шаг, направленный на укрепление позиций определенной группы. Особое внимание уделяется воздействию референтных групп, распределению ролей и статусов в группах, логике формирования блоков и коалиций. Задача контроллинга – интегрирующая: он должен обеспечить движение предприятия в направлении поставленных общих целей.

Теория коллективного обучения подчеркивает, что сложность и динамический характер внутренней и внешней сред любого предприятия в сочетании с недостатком информации и опыта превращают процесс принятия

⁶³ Красовский Ю. Руководитель принимает решение // Секреты умелого руководителя. М., 2007.

управленческих решений в процесс непрерывного обучения для руководителя и всего коллектива предприятия⁶⁴.

Теория корпоративной культуры говорит о том, что в принятии управленческих решений проявляется поведение коллектива сотрудников как единого целого. «Питательной почвой» для любого управленческого решения будет корпоративная культура – совокупность общих для всех сотрудников предприятия убеждений и отношений.

Выделяют несколько уровней корпоративной культуры: поверхностный (корпоративная символика), средний (убеждения, отношения, правила, нормы) и глубинный (ценности). Глубинные ценности играют важную роль в выборе одной из нескольких возможных стратегий предприятия. Правила и нормы важны для выбора тактических мер по реализации стратегии.

Для системы принятия управленческих решений важны следующие аспекты корпоративной культуры: индивидуализм и коллективизм; отношение к риску; целенаправленность; степень координации; поддержка менеджеров; контроль, самоотождествление со всем предприятием или с группой внутри предприятия; философия системы вознаграждения; отношение к конфликтам и критике; характер коммуникаций.

Наука психология определяет принятие решений как процесс, происходящий в индивидуальном сознании руководителя, а решения – как концепции, формирующиеся в индивидуальном сознании. Психологический аспект принятия решений важен для разработки культуры контроллинговой отчетности, для правильного выбора релевантной информации для принятия управленческих решений, а также для разработки методов анализа этой информации. Процесс принятия решений подразделяется на следующие стадии: восприятие – руководитель воспринимает поступающую из внешней среды информацию как сигнал к действию. Задача системы контроллинга – за чередой

⁶⁴ Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК» 2006

рутинных событий не оставить незамеченным самого важного; формирование концепции – руководитель осуществляет постановку задачи. Он либо выбирает уже готовый тип задачи на основе его опыта и знаний, либо формирует новую концепцию; преобразование концепции - происходит «привязка» умозрительной модели к реальности и поиск выхода из сложившейся ситуации. Контроллер играет роль помощника и советника руководителя. Люди вырабатывают готовые схемы принятия решений, используя «доморощенные» эвристические процедуры. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся эвристические процедуры и проблемы, возникающие в связи с их использованием.

Доступность. Люди сравнивают поступающую информацию с накопленным опытом. Обычно, прежде всего, вспоминаются события, которые произошли недавно или оставили яркий след. Люди часто идут по пути наименьшего сопротивления в процессе поиска информации и поэтому могут пропустить важную информацию или оптимальное решение. Контроллер должен проникать внутрь анализируемой информации⁶⁵.

Репрезентативность. Люди склонны оценивать вероятность событий, проводя аналогии со своим предыдущим опытом, который может быть нерепрезентативным из-за малого размера выборки или из-за того, что вероятность будущих событий никак не зависит от прошлых. Прежде чем делать вывод контроллер должен убедиться, что накопленный массив данных репрезентативен.

Априорный выбор модели и «подстраивание» под модель. Принимая решение, люди исходят из некоего изначального представления о результате и в дальнейшем лишь корректируют это изначальное представление; они стремятся найти подтверждение сформировавшимся взглядам. Контроллер должен уметь отбросить груз прошлых ошибок и увидеть особенные,

⁶⁵ Красовский Ю. Руководитель принимает решение // Секреты умелого руководителя. М., 2007.

специфические черты каждой задачи. Синтезом всех представленных подходов стали предложенные в работах Минцберга, Квинна и др. теория конфигураций и «инкременталистский» подход к принятию решений.

Согласно этому «синтетическому» подходу принятие решений – это не одномоментное действие, а долгий процесс, осуществляемый шаг за шагом, в ходе которого руководитель часто советуется со своими сотрудниками, иногда намеренно затягивая стадию обсуждения, чтобы добиться поддержки и собрать нужную информацию.

Инкременталистский подход к принятию решений помогает справиться с проблемами, вызванными особенностями человеческого мышления и памяти. Он поддерживает на предприятии атмосферу информационной открытости, позволяя заранее проинформировать сотрудников о том, какое решение планируется принять, и тем самым, обеспечивая понимание и поддержку со стороны сотрудников, давая им возможность психологически подготовиться к грядущим изменениям. В рамках инкременталистского подхода на разных стадиях принятия управленческих решений контроллинг накапливает исходную информацию, анализирует ее, разрабатывает критерии принятия решений с учетом специфики сложившихся обстоятельств, информирует работников предприятия о готовящемся решении и координирует деятельность различных подразделений по реализации этого решения.

Сторонники данного подхода считают, что на процесс принятия решений влияют различные факторы, в сочетании образующие так называемые «конфигурации». В зависимости от конфигурации факторов процесс принятия решений может быть различным: систематическим, формализованным или интуитивным озарением. Решения могут принимать форму перспективных или формализованных планов, моделей поведения, политических интриг, выбора позиций на рынке – все определяется контекстом конкретной ситуации, причем сам этот контекст меняется по определенным законам в соответствии со сменой стадии жизненного цикла. Теория конфигураций утверждает, что верной может

быть любая из рассмотренных теорий, а выбор конкретного объяснения в каждом случае определяется совокупностью различных факторов, которые делятся на три группы: 1) внешняя среда предприятия; 2) внутренняя среда предприятия и личностные особенности руководителя; 3) особенности решаемой задачи.

2. Подходы к принятию управленческих решений. Работа, связанная с каждым конкретным управленческим решением, состоит из следующих фаз⁶⁶:

1. принятие решения;
2. его реализация;
3. оценка результатов.

Принятие решения — это центральный момент управления. Он присутствует: в планировании целей, задач и средств их достижения; в организации производства (объединении ресурсов в продукт); оперативном управлении процессом производства и реализации продукции (услуг); мотивации, контроле и т. д.⁶⁷

Процесс принятия решений изучает теория принятия решений — наука, которая рассматривает процессы управления сложными системами различной природы. Эта наука возникла на фоне экономических и политических потребностей. Ее дальнейшее развитие связано с компьютерной техникой и формированием таких научных направлений, как исследование операций, системный анализ, создание искусственного интеллекта. В теории принятия решений широко используются методы психологии, философии, математики, информатики.

В научной и учебной литературе встречаются различные определения термина «решение», так как под решением понимается и сам процесс его принятия, и акт выработки решения, и результат выбора. Смысл определения

⁶⁶ П.Г. Грабовой. Планирование и контроллинг в коммунальной сфере. 2009

⁶⁷ Кишкель Е.Н. Управленческая психология

решения зависит от того понятия, которое вкладывается в конкретное направление исследования процесса решения.

Выделяя основные черты понятия решения, можно примерно сформулировать его определение: решение — это процесс и результат выбора цели и способа ее достижения. Принятие решения является мыслительным процессом, который предполагает предварительное осознание цели и способа действия, а также проработку различных вариантов достижения цели. Особенностью этого процесса является его волевой характер. В принятии решений интегрируются мировоззрения человека, его знания, интересы, интуиция, суждение и рациональность. Поэтому принятие решения можно рассматривать как психологический процесс⁶⁸.

Существуют следующие подходы к принятию управленческих решений:

1. *Интуитивный* — решение принимается на основе ощущения, без анализа всех «за» и «против». Как правило, интуиция развивается вместе с приобретением опыта. У разных людей это ощущение выражено в большей или меньшей степени. Однако, как показывает статистика, шансы этого подхода на правильный выбор в принятии решения невысоки. Следует подкрепить свою интуицию другими подходами к принятию решений.
2. *Основанный на суждениях* — это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Логика этих решений просматривается слабо, однако, достоинством этого подхода является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Используя знания и опыт, опираясь на здравый смысл, руководитель выбирает тот вариант, который приносил наибольший успех в аналогичной ситуации ранее. Если же в прошлом опыте руководителя не было аналогичной ситуации, то этот подход, как правило, не срабатывает.
3. *Рациональный* — не зависит от прошлого опыта и обосновывается

⁶⁸ П.Г. Грабовой. Планирование и контроллинг в коммунальной сфере - 2009 год

аналитически. Рациональное решение какой-либо проблемы проходит несколько стадий:

- диагностика проблемы;
- формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
- выявление альтернатив;
- оценка альтернатив;
- окончательный выбор.

Диагностика проблемы — это осознание и установление «симптомов» ситуации. Например, организация не получает прибыли по результатам своей производственно-хозяйственной деятельности; издержки производства перекрывают цену спроса на продукцию; в организации неблагоприятный морально-психологический климат; увеличивается показатель текучести кадров. На основе «симптомов» на этой стадии формулируется проблема в общем виде. Например, в данном примере «корнем зла» являются высокие издержки, поэтому проблему можно сформулировать так: «Снизить издержки производства на продукцию» (т. е. существует проблема снижения издержек).

Далее руководителю нужно определить суть ограничений, зависящих от него самого и от конкретной ситуации. Факторами, которые ограничивают возможности принятия решений, могут быть: недостаток ресурсов и финансовых средств; низкий уровень квалификации рабочих; отсутствие необходимой техники и прогрессивных технологий; этические соображения. В продолжении примера таким ограничением может быть отсутствие высокопроизводительной техники и прогрессивных технологий.

Далее вырабатываются критерии принятия решений: экономичность, надежность, дизайн и т. д. В данном примере критерием принятия решения может быть максимальная экономичность ресурсов (применение ресурсосберегающих технологий). После определения критериев выдвигаются альтернативные решения. В данном примере, учитывая возможности

организации, можно предположить несколько вариантов ресурсосберегающих технологий, обеспечивающих снижение издержек производства.

На последних этапах рационального подхода к принятию управленческого решения необходимо сделать оценку альтернативных решений, осуществить выбор. В приведенном примере следует рассчитать снижение издержек производства в результате внедрения в производство альтернативных вариантов новых технологий (двух или более), определить затраты на их внедрение, рассчитать сроки окупаемости этих затрат.

Ориентируясь на выбранный критерий принятия решения (максимизация экономичности ресурсов), альтернативой будет вариант, обеспечивающий наименьшую себестоимость (наибольшее снижение издержек) и наименьший срок окупаемости затрат на внедрение. Этот вариант и будет окончательно выбран, обеспечив рациональное решение.

В условиях рыночных отношений от руководителей требуется пересмотр личных стереотипов, принципов, подходов к принятию решений. Рыночная экономика, действующая по своим законам, требует:

1. конкретных формулировок целей и задач организации с конечными результатами в виде показателей и их значений; прогнозирование последствий риска;

2. акцента на мобилизации ресурсов в целях-поиска выхода из критической ситуации (в случае ее возникновения), а не на поиск виновных или причин недостатков;

3. системного подхода к выработке решений, учитывающих многообразные взаимосвязанные факторы (экономические, организационные, психологические, экологические и др.).

Управление организацией требует принятия решений, связанных с объектами, функциями и методами управления социально-психологическими

процессами. К объектам управления социально-психологическими процессами относятся:

- экологичность выпускаемой продукции (услуги) и окружающей природной среды;
- характер каждого отдельного работника, его психические, антропометрические и психофизиологические особенности;
- система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров;
- морально-психологический климат в коллективе;
- система стимулирования труда работников;
- условия труда и отдыха работников;
- эргономичность рабочего места и производственного помещения;
- организация рабочих мест;
- инфраструктура регионов (транспорт, связь, торговля, бытовое обслуживание и т. п.).

К функциям управления социально-психологическими процессами относятся:

- формулирование проблем (например, проблема неудовлетворительных условий труда);
- анализ норм и нормативов социально-психологических процессов (например, анализ нормативов санитарно-гигиенических условий труда работников);
- планирование улучшения норм и нормативов социально-психологических процессов;
- организация выполнения планов;
- учет и контроль выполнения норм и нормативов;
- выявление недостатков в производственно-сбытовой сфере;
- мотивация улучшения показателей социально-психологических процессов;
- регулирование процессов.

К методам управления социально-психологическими процессами относятся:

- мониторинг окружающей природной среды (постоянное сопоставление фактических данных с нормативными);
- анкетирование;
- наблюдение;
- хронометраж, фотография рабочего дня, метод моментных наблюдений трудовых ресурсов;
- телефонный опрос; .
- проведение опытных и экспериментальных работ;
- технические измерения социально-психологических параметров объектов управления (например, измерение уровня шума в производственном помещении);
- математико-статистические методы исследования;
- экономико-математические методы моделирования процессов.

Принципиально новым подходом к принятию управленческих решений относится соблюдение принципа консенсуса (результата согласования спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений). Консенсус достигается путем обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых вариантов (альтернатив). Принцип большинства, широко распространенный в парламентской борьбе, в сфере бизнеса, имеет ограниченное применение, так как не обеспечивает принятия высококачественного решения (лучшая альтернатива может принадлежать меньшинству).

При выработке решений эффективно применение: а) метода «мозгового штурма», обеспечивающего глубокую и всестороннюю проработку предполагаемых вариантов решения; б) партисипативных, групповых методов принятия решений.

3. Методы оптимизации управленческих решений. Оптимизация решения — это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат.

Оптимальное решение — это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение. Поскольку процесс оптимизации дорогостоящий, то ее целесообразно применять при решении стратегических и тактических задач любой подсистемы системы менеджмента. Оперативные задачи должны решаться с применением, как правило, простых, эвристических методов.

Методы оптимизации:

- анализ;
- прогнозирование;
- моделирование, которое, в свою очередь, делится на логическое, физическое и экономико-математическое моделирование.

Рассмотрим подробнее эти методы: На *логической модели* анализа факторов снижения качества продукции взято только два уровня моделирования: на 1-м уровне — машины, человек, материалы, методы; на 2-м уровне — факторы, влияющие на 1-й уровень.

Подобные модели могут иметь больше уровней и ориентированы на любой (положительный — улучшение или отрицательный — снижение, ухудшение) результат.

Физические модели представляют собой пропорционально уменьшенные в 10 и более раз и изготовленные из различных материалов (металл, дерево, пенопласт, пластилин и др.) натуральные объекты. Они изготавливаются в уменьшенном виде с целью экономии материалов для проверки аэродинамических, эстетических, компоновочных и других характеристик объекта.

Экономико-математическое моделирование представляет собой процесс выражения экономических явлений математическими моделями. Экономическая модель — это схематичное представление экономического явления или процесса с использованием научной абстракции, отражение их характерных черт. Математические модели — основное средство решения

задач оптимизации любой деятельности. По своей сути эти модели — средство плановых расчетов. Ценность их для экономического анализа и оптимизации решений состоит в том, что они позволяют оценить напряженность плановых заданий, определить лимитирующую группу оборудования, видов ресурсов, получать оценки их дефицитности и т.п.⁶⁹.

Математическое моделирование экономических явлений и процессов дает возможность получить четкое представление об исследуемом объекте, охарактеризовать и количественно описать его внутреннюю структуру и внешние связи. Модель — условный образ объекта управления.

Экономико-математическая модель должна быть адекватной действительности, отражать существенные стороны и связи изучаемого объекта. Отметим принципиальные черты, характерные для построения экономико-математической модели любого вида. Процесс моделирования можно условно подразделить на три этапа;

1. анализ теоретических закономерностей, свойственных изучаемому явлению или процессу и эмпирических данных о его структуре и особенностях; на основе такого анализа формируются модели;

2. определение методов, с помощью которых можно решить задачу;

3. анализ полученных результатов.

Важнейшим моментом первого этапа моделирования является четкая формулировка конечной цели построения модели, а также определение критерия, по которому будут сравниваться различные варианты решения. Такими критериями в системе менеджмента могут быть:

- максимизация полезного эффекта товара при ограничении совокупности затрат;
- максимизация прибыли фирмы при условии, что качество товара не снизится;

⁶⁹С. Г. Тарасов. Г. В. Суходольский.. Организационная психология. - Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр. - 256 с.. 2004

- снижение себестоимости товара при условии, что его качество не снизится, затраты у потребителя не увеличатся;
- рост производительности труда, улучшение использования оборудования или материалов, повышение оборачиваемости оборотных средств при условии, что качество товара не снизится и другие критерии не ухудшатся.

Таким образом, в качестве критерия оптимизации может быть целое или любой компонент прибыли, эффективности товара, объема рынка при условии, что другие компоненты при этом не ухудшатся.

Не для всякой экономической задачи нужна собственная модель. Некоторые процессы с математической точки зрения однотипны и могут описываться одинаковыми моделями. Например, в линейном программировании, теории массового обслуживания и других существуют типовые модели, к которым приводится множество конкретных задач.

Вторым этапом моделирования экономических процессов является выбор наиболее рационального математического метода для решения задачи. Например, для решения задач линейного программирования известно много методов: симплексный, потенциалов и др. Лучшей моделью является не самая сложная и самая похожая на реальное явление, а та, которая позволяет получить самое рациональное решение и наиболее точные экономические оценки. Излишняя детализация затрудняет построение модели, а излишнее укрупнение модели приводит к потере существенной экономической информации, к неадекватному отражению реальности.

Третьим этапом моделирования является всесторонний анализ результата, полученного при изучении экономического явления. Окончательным критерием достоверности и качества модели являются практика, соответствие полученных результатов и выводов реальным условиям, экономическая содержательность полученных оценок. Если результаты не соответствуют реальным условиям, то необходим анализ причин несоответствия, в качестве которых могут быть недостоверность информации, несоответствие модели

экономическим условиям и др. По результатам анализа причин несоответствия экономико-математическая модель корректируется и решение задачи повторяется.

4. Этапы выработки управленческих решений. Каждый руководитель вне зависимости от сферы его деятельности должен выполнять при решении своих специфических проблем сходные действия. В этом контексте процесс принятия решения в сфере маркетинга ничем не отличается от процесса принятия решения в сфере финансовой деятельности. Следовательно, для понимания причин снижения эффективности деятельности руководителя совершенно необходимо рассмотреть процесс формирования управленческого решения⁷⁰. Существует несколько подходов к выделению этапов выработки управленческого решения. Чаще всего к ним относят следующее:

- диагностику проблемы;
- формулировку ограничений и критериев для принятия решений;
- выявление альтернатив;
- оценку альтернатив;
- окончательный выбор.

Однако можно встретить и другие подходы к выделению этапов:

- оценка проблемы;
- обзор альтернатив;
- взвешивание или оценка альтернатив;
- сообщение о выбранном действии;
- взятие обязательств.

Мы будем пользоваться более развернутой схемой, которая позволяет выделить большее количество психологических предпосылок, лежащих в

⁷⁰ Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие. — М.: Педагогическое общество России, 2000. - 384 с

основе снижения эффективности управленческого решения. К их числу относятся следующие **этапы**:

- постановка проблемы;
- селекция проблем или этап делегирования полномочий по выработке решений;
- построение информационной модели проблемной ситуации;
- построение концептуальной модели проблемной ситуации;
- выявление и оценка альтернатив;
- принятие решения.

Рассмотрим типичные сложности и ошибки в процессе выработки управленческого решения и психологические предпосылки, лежащие в их основе.

Начнем с этапа *постановки проблемы*. Он является ключевым моментом всего процесса. Ведь прежде, чем решение состоится, проблемная ситуация должна быть осознана и обозначена. Можно найти блестящее решение проблемы, но если сама проблема неправильно сформулирована, то эффект от реализации подобного решения в лучшем случае будет нулевым. Именно поэтому в практике управления такое большое значение уделяется этапу постановки проблемы, типизации проблем, выделению из их числа тех, которые чреваты особо опасным развитием, составлению ориентировочной основы деятельности в этих «нештатных ситуациях». Особенно сложно и, надо заметить, весьма фундаментально этот процесс осуществляется в японской практике управления. Процедура «увязки корней» позволяет значительно снизить вероятность неадекватной формулировки проблемы, а также обеспечить привлечение к участию в выработке решения значительное число членов организации.

Вместе с тем, «сбои» на этом этапе встречаются достаточно часто. *Типичными ошибками* являются:

А) *Неправильно опознанная проблема*, несистемное, фрагментарное отражение проблемной ситуации в обозначенной проблеме.

Психологическими предпосылками этого могут явиться как низкий уровень интеллекта, недостаточный опыт, склонность к стереотипизации собственной деятельности, так и неадекватная управленческая концепция субъекта принятия решения. Как правило, не совсем ясным бывает последнее утверждение относительно роли неадекватной управленческой концепции в неправильном опознании проблемы. Для пояснения этого положения вспомним пример из раздела, касающегося функции организации, когда решение об изменении организационной структуры возникает как способ выхода из конфликта ситуации. Аналогичная ситуация имела место, когда решения в сфере профессиональных противоречий подменялись политическими решениями.

Б) *Несвоевременность постановки проблемы*, в частности, запаздывание, в основе которого могут лежать как индивидуально-психологические особенности руководителя (инертность, низкий интеллект), так и отсутствие установки на опережающий контроль ситуации.

Запаздывающие решения возникают при делегировании ответственности («выпихивании» ответственности) за выявление проблем на более высокий уровень управления. Достаточно часто встречаются и опережающие решения, типичными причинами которых чаще всего является высокий уровень личностной тревожности, узкий опыт, отсутствие адекватных представлений о динамике развития ситуации.

В) *Навязанные решения*, в основе которых может лежать конформизм или *чрезмерная импульсивность*. Очень часто они являются следствием погрешности управленческой концепции субъекта деятельности, заключающейся в отсутствии адекватных критериев для определения степени актуальности возникающих в жизни подразделения противоречий.

Сущность следующего этапа, этапа **селекции проблем**, состоит в определении субъекта выработки требуемого решения. Известно, что наиболее

эффективной оказывается деятельность тех руководителей, кто адекватно делегирует полномочия по выработке решений своим подчиненным.

Особенности делегирования полномочий по принятию решений являются прямыми показателями степени децентрализации в организации. Вместе с тем, те же критерии могут быть использованы для оценки особенностей процесса делегирования у конкретного руководителя. К ним могут быть отнесены такие показатели, как:

- число решений, принимаемых на более низких уровнях управления или подчиненными исполнителями;
- степень важности делегированных решений;
- число функций, затрагиваемых решениями, делегированными на более низкий уровень управления или непосредственно подчиненным;
- степень контроля, осуществляемого за делегированными решениями.

Максимальная степень делегирования предполагает отсутствие контроля. Контроль оказывается несколько более жестким при необходимости информирования вышестоящего руководителя о принятом решении. Максимальный контроль предполагает согласование решений.

Вместе с тем, исходя из представлений С. Янга о структуре деятельности по формированию решения, можно ввести еще один показатель, характеризующий процесс делегирования полномочий. Так, исполнителю, привлеченному к выработке каких-либо решений, может по-разному делегироваться право и конкретный объем участия в том или ином этапе этого процесса, в том числе при:

- определении целей организации;
- выявлении проблем в процессе достижения этих целей;
- исследовании проблем и постановке диагноза;
- поиске решения проблемы;
- оценке всех альтернатив и выбор наилучшей из них;
- согласовании решений в организации;

- утверждении решения;
- подготовке к вводу решения в действие;
- управлении применением решения;
- проверке эффективности решения.

В зависимости от участия в указанных процессах, можно определить степень вовлеченности конкретного лица в процесс формирования решения. Этот показатель вместе с контролем отражает полноту делегирования полномочий. Первые же три параметра могут быть объединены интегральным показателем: «объем делегирования полномочий».

Зададимся вопросом: существуют ли какие-либо объективные ограничения на объем и полноту делегирования полномочий, или и то, и другое определяется стилем деятельности конкретного руководителя?

Объем делегирования полномочий ограничивается нормативной основой деятельности, а также особенностями координации деятельности конкретного специалиста с другими.

Полнота делегирования, наряду с субъективными факторами и ограничениями, связанными с нормативными основами деятельности, определяется и характером реализуемых исполнителем решений. Как мы уже указывали ранее в главе, посвященной функции планирования, решения могут различаться по степени жесткости предписаний в отношении деятельности лиц, на которых решение ориентировано. По этому признаку выделяют три категории решений: контурные — обозначающие лишь общие контуры предстоящих действий, структурирующие — определяющие относительно строгие рамки деятельности исполнителей и решения — алгоритмы. Понятно, что объем и характер согласования деятельности исполнителя по реализации различных по степени жесткости решений различны. То же касается и решений по ликвидации встретившихся при исполнении предписаний противоречий⁷¹.

⁷¹ В. Г. Ромек. Психологический тренинг. Тренинг уверенности в межличностных отношениях. Санкт-петербург. 2003.

В практике можно наблюдать достаточно широкий спектр отклонений в процессе делегирования полномочий по выработке решения. К их числу относят неадекватное по объему и полноте делегирование полномочий, передачу полномочий на неадекватный уровень компетенции или неподходящему исполнителю.

Спектр психологических предпосылок, лежащих в основе перечисленных вариантов снижения эффективности решений, достаточно широк. К их числу относятся как особенности стиля деятельности (авторитарный стиль управления), недоверие к профессиональным и моральным качествам исполнителя, недостаточное знание персонала, так и личностная тревожность. Более подробно предпосылки отсутствия делегирования полномочий по принятию решений были рассмотрены в главе, посвященной организационной функции.

Одной из дополнительных сложностей при делегировании полномочий является установка руководителя в отношении противоречия между эмоционально привлекательными, теми, к которым он имеет склонность, и важными, но не слишком привлекательными для него делами. Не всем удается действовать в соответствии с рассмотренным ранее принципом Эйзенхауэра.

Таким образом, параметры делегирования полномочий достаточно четко выделяются и операционализируются, что позволяет в конкретных случаях при характеристике деятельности руководителей получить четкое описание стиля реализации этого этапа процесса принятия решения.

Следующий этап посвящен *созданию информационной модели проблемной ситуации*. Очень существенным моментом является то, что на этом этапе руководитель как непосредственно сам получает информацию, так и пользуется информацией, собранной другими. Информация может быть представлена как в устной форме, так и на различных носителях. Информация может быть недостаточной или избыточной, оцениваться как надежная или недостаточно надежная, противоречивая, адекватно отражающая динамику развития

процессов в системе или запаздывающая. Именно на этом этапе факторы неопределенности, динамичности, сложности заявляют о себе в полном объеме.

Дополнительно к ним проблемы этого этапа могут усугубляться из-за небрежного использования лингвистических средств при описании и характеристике проблемной ситуации. Кроме того, существуют варианты компоновки информации, которые могут создать предпосылки для неадекватных ассоциаций при ее восприятии. Определенный круг проблем возникает при чрезмерной фиксации внимания на источнике информации в противовес анализу ее качества. Подчас из-за узкого опыта лица, разрабатывающего решение, возникает расхождение между объективной значимостью и субъективной ценностью информации. Все это становится дополнительной причиной фрагментарной, искаженной картины проблемной ситуации.

Естественно, что эффективность работы руководителя с информацией, чувствительность к ее качеству, связаны с интеллектуальным потенциалом, развитостью интуиции и прогностических навыков, навыками рефлексии.

Следующий этап — *построение концептуальной модели проблемной ситуации*. Как мы уже указывали, одна и та же информация, представленная разным специалистам, становится основой для весьма различных их представлений о сущности того, о чем их информировали. На этапе построения концептуальной модели проблемной ситуации происходит осознание сущности противоречия.

Для того, чтобы в полной мере представить себе особенность этого этапа, обратимся еще раз к определению проблемной ситуации. Так, Акофф Р. и Эмери Ф. рассматривают ее как целеустремленное состояние, которым не удовлетворен целеустремленный индивид и в котором он испытывает сомнения относительно того, какой из доступных способов действия изменит данное состояние. Выходом из данного положения, по мнению этих авторов, может быть как устранение проблемы путем изменения устремлений индивида, так и

выбор из множества доступных действий того, которое в соответствии с имеющимися у субъекта, оказавшегося в проблемной ситуации, критериями в большей степени принесет ему состояние удовлетворенности. Таким образом, в конкретном случае, имея идентичную информацию, различные субъекты по-разному могут увидеть сущность проблем: кто-то — в необходимости изменения собственной позиции, кто-то — иным образом. Возможно и сочетание этих двух подходов.

Психологические причины, снижающие эффективность этого этапа, обусловлены когнитивным стилем специалиста, разрабатывающего решение, уровнем его интеллекта, наличием или отсутствием склонности к стереотипизации деятельности, особенностями управленческой концепции.

На следующем этапе *изыскиваются способы разрешения противоречия*, осуществляется их критическая оценка в соответствии с ранее определенными критериями. Возможные способы разрешения противоречия иерархизируются по степени их оптимальности⁷².

Проблемы этого этапа обусловлены, как правило, либо неоптимальным стилем деятельности, характеризующимся перевесом инертности, застреваниями на каких-то частных вариантах, чрезмерной фиксацией на критической их оценке, либо наоборот, импульсивностью, недостаточной критической проработкой альтернатив решения. Не меньшее значение имеет и степень адекватности критериев, в соответствии с которыми осуществляется оценка выявленных альтернатив.

На этапе *принятия решения* фиксируется акт выбора той или иной альтернативы как конкретного варианта разрешения проблемной ситуации. Даже если предыдущие этапы выработки решения осуществлялись идеально, выбор не всегда будет за лучшей из имеющихся альтернатив. Причинами этого могут стать специфическая реакция на риск, предпочтение варианта решения,

⁷² С. Г. Тарасов. Г. В. Суходольский. Организационная психология. - Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр. - 256 с.. 2004.

ориентированного на приоритетность узкогрупповых или даже эгоистических мотивов перед интересами более широкой социальной общности. Именно об этом писали Г.Саймон и Дж.Марч, используя понятия «дивергенции целей» и «дивергенции критериев».

Иногда неоптимальный выбор способа разрешения противоречия является следствием стиля конфликтного поведения субъекта, принимающего решение.

Для оптимизации процесса принятия решения используются коллективные формы работы. Предпосылками эффективности в этом случае являются сложившиеся в группе навыки рефлексии, т.е. отражения и осознания того, что происходит в совместной деятельности. Рефлексируются роли партнеров, их отношения между собой, промежуточные результаты в соотношении с поставленной задачей, условия самой задачи. За счет рефлексии удается повысить эффективность реализации всех этапов выработки решения, компенсировать проявления неоптимального стиля отдельных участников, сгладить влияние их индивидуально-психологических особенностей. Поэтому очень интересной характеристикой руководителей являются навыки совместной деятельности в процессе принятия решения, умение использовать групповой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.

Подводя итоги данного раздела, еще раз подчеркнем, что клишированные характеристики, базирующиеся на описании стилей управления, выделенных на основе малого числа параметров, порождают в конкретных случаях вместо знания некий миф, который не слишком много стоит, если иметь в виду цель — помощь конкретным руководителям, их обучение рациональным способам работы. Это особенно ярко проявляется при рассмотрении процессов формирования решения.

Самостоятельные темы для размышления.

1. Основные правила конструктивной критики.
2. Подходы к принятию решений. Классификация решений.
3. Этапы выработки управленческих решений.

4. Методы организации групповой дискуссии.
5. Эмоционально-волевая регуляция состояний в управленческой деятельности.
6. Стрессоустойчивость как необходимое качество личности руководителя.
7. Характер, направленность личности, способности.
8. Руководство и лидерство.
9. Проблемы личности руководителя.
10. Понятие стилей руководства.

Деловое общение и управленческие конфликты.

6

Вопросы:

- 1. Изучение основ делового общения с точки зрения психологических особенностей человеческого общения.*
- 2. Групповые формы делового общения.*
- 3. Основные этапы деловой беседы. Проведение переговорного процесса.*
- 4. Психологическое взаимодействие членов коллектива в процессе общения.*
- 5. Конфликт в управленческой деятельности; социальная роль конфликта, его причины и формы.*

1. Изучение основ делового общения с точки зрения психологических особенностей человеческого общения. Человеческое общение - многогранный

процесс, изучаемый философией, социологией, общей и социальной психологией, лингвистикой и другими науками.

В социально-психологическом плане общение - это одновременно и обмен действиями, поступками, мыслями, чувствами, переживаниями, это и обращение индивида к самому себе, к собственной душе, совести, мечтам. Это процесс воспитания и самовоспитания, форма творчества, помогающая выявлять и развивать лучшие стороны личности.

В современном мире, в котором присутствуют постоянные коммуникации с другими людьми и быстрый темп жизни, знание навыков эффективного делового общения является обязательным преимуществом.

В раскрытии сущности "делового" общения, т. е. общения в сфере производства, обычно выделяются три наиболее общие категории: отношения, отражения, деятельность (деньги)⁷³.

Деловое общение способствует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Невозможно назвать специалиста, не говоря уже о руководителях, который бы мог успешно трудиться, не зная основ делового общения.

В нашей стране долгое время деловые контакты в управленческой сфере сводились, в основном, к отдаче и выполнению распоряжений. В этом была суть административно - командной системы. Возможность предпринимательской деятельности потребовала от начинающих бизнесменов умения находить партнеров, сотрудничать с ними, контактировать с чиновниками, то есть активно общаться.

Несмотря на то, что каждый из нас постоянно общается, отсутствие навыков делового общения не раз ставило в трудное положение даже того, кто в своей области считается профессионалом⁷⁴.

⁷³ Розанова Парадоксы и противоречия управления // Управление персоналом.- 1998.-№1.

Деловое общение - процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно - временная дистанция).

Понятие “деловое общение” подчеркивает целесообразность и возможность разведения субъективных желаний и объективных условий в процессе личного взаимодействия⁷⁵.

В случае делового общения желание общаться вторично по отношению к необходимости. Принудительность - главный признак, отличающий деловое общение от межличностного.

Отличительные особенности обстоятельств делового общения:

- 1.Общность или целей или мотивов или деятельности.
2. Наличие общего социального пространства -времени: организация, группа, команда.
- 3.Взаимосвязанность участников - система социальных ролей и иерархичность общения.
- 4.Регламентация форм общения.⁷⁶

Специфику делового общения можно объяснить тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. Стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, определяющих необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей.

Отличительная черта делового общения - оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-

⁷⁴ Алтунина И.Р. Социальная психология. Учебник для бакалавров Год: 2011 - 367с.

⁷⁵ Аминов, И. И. Психология делового общения/ И. И. Аминов. - М.: Юнити-дана, 2007 - 258 с.

⁷⁶ Зельдович Б.З. Деловое общение: Учебное пособие. - М., 2007. - 456с.

либо других целей. В условиях рыночных отношений - это получение максимальной прибыли.

Деловое общение - процесс, при котором происходит обмен деловой информацией и опытом работы; предполагает достижение определенного результата в совместной работе, решение конкретной задачи или реализацию определенной поставленной цели. Это также психологический и физический контакты, обмен эмоциями. Умение строить отношения с людьми, находить определенный подход к конкретному человеку необходимо каждому. Кажется, что общение совершенно несложный процесс, поскольку с раннего детства люди общаются между собой. Однако общение включает в себя множество видов, функций и направлений. Изучением тех или иных сторон общения занимаются психология, философия, социология, этология и другие науки, вносящие свой вклад в понятие «общение»⁷⁷.

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально - психологические механизмы.

В целом деловое общение отличается от неформального тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером. В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Суть делового общения имеет регламентированный (целевой) характер и ограничивается рамками определенной темы или круга вопросов. Оно осуществляется, как правило, в ходе делового взаимодействия, в официальной,

⁷⁷ Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол. - 6-е изд., перераб. и доп. -М.: Ось-89, 2006 - 272с.

рабочей обстановке как в форме непосредственного личного контакта, так и через технические средства⁷⁸.

По способу изложения информации деловое общение делится на два вида: письменное и устное.

Письменные виды делового общения: К письменным видам делового общения следует отнести практически все документы, а именно: договора и контракты, распоряжения и приказы, заявления и объяснительные записки, протоколы и акты, положения и инструкции, отчёты и накладные, а также многие другие служебные бумаги. Ко всему этому разнообразию «важных бумаг» тоже имеются свои требования. Все должно быть написано грамотно.

Следует придерживаться не только делового стиля, но и чёткого, ясного изложения сути. Все документы должны обязательно иметь опрятный вид, это добавит «очков» их составителю.

Виды устного делового общения: Существует два вида устного делового общения: монологический и диалогический.

Монологический: подразумевает обращение одного человека к другим с целью подачи информации. Ярким примером такого общения являются лекции и доклады, приветственные, информационные, а также торговые речи (проще говоря, реклама).

Диалогический: в основе данного вида общения лежит устный контакт двух и более людей с целью достичь желаемого результата. Выделяют следующие формы устного делового общения: деловые переговоры, деловая беседа, интервью, совещание.

Самым популярным из видов делового общения являются переговоры. Их преимущество состоит в возможности эффективной коммуникации участников сторон. Собеседники могут задавать вопросы и сразу получать ответы на них,

⁷⁸ Гуревич П.С. Психология. Учебник для бакалавров Год: 2013 - 540с.

обсуждать тему разговора и выслушивать мнение нескольких человек для получения обоюдовыгодного результата.

Также стоит отметить публичные выступления, доклады и пресс-конференции. Это одна из сложных форм делового общения. В данном случае ведущую роль имеет лишь один человек - выступающий, который должен хорошо владеть ораторским искусством, обладать умением подать себя на большую аудиторию. Манеры такого человека должны соответствовать аудитории, а речь быть чёткой и грамотной.

Основным, наиболее часто используемым видом делового общения является контактный деловой разговор, то есть диалог людей «вживую», будь то общение двух руководителей крупных предприятий или простых менеджеров. Ведь двое воспитанных и грамотных людей всегда смогут договориться⁷⁹.

Функции делового общения: Все виды делового общения имеют общие основные функции: Коммуникативная функция общения. Её роль состоит в обмене информацией между собеседниками. Интерактивная функция общения. Данная функция служит для организации взаимодействия между собеседниками (обмен действиями).

Функции и виды делового общения: Перцептивная функция общения. Означает процесс познания либо восприятия друг друга собеседниками посредством общения и с целью достижения обоюдовыгодного результата⁸⁰.

Все эти функции делового общения настолько связаны между собой, что практически не встречаются по отдельности. Роль каждой функции зависит от целей, поставленных собеседниками перед началом любой деловой беседы. Чтобы достичь больших успехов в деловом мире, нужно быть ориентированным во всех его направлениях и держать руку на пульсе. Для

⁷⁹ Алтунина И.Р. Социальная психология. Учебник для бакалавров Год: 2011 - 367с.

⁸⁰ Ефимова Н.С. Социальная психология. Учебник для бакалавров Год: 2012 - 229с

этого не мешает овладеть всеми видами общения в деловом мире, поставить перед собой чёткие цели и смело двигаться к их достижению.

Деловая беседа - это устный контакт между деловыми партнерами, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивных подходов к их решению⁸¹.

Главная задача деловой беседы - убедить партнера принять конкретные предложения. К числу важнейших функций деловой беседы относят:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

Как форма общения деловая беседа подчиняется всем законам и правилам - психологическим и этическим межличностного общения. Вместе с тем у деловой беседы есть и свои особенности. Они касаются прежде всего структуры и типов деловой беседы.

В качестве основных этапов деловой беседы традиционно выделяют следующие⁸²:

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Парирование замечаний собеседника.

⁸¹ Дорошенко В.Ю., Зотова Л.И., Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов. Под ред. проф. В.Н. Лавриненко - 436 с.

⁸² Мананикова, Е. Н. Деловое общение / Е. Н. Мананикова. - М.: Дашков и Ко, 2008 - 390с.

7. Принятие решения и фиксация договоренности.
8. Завершение деловой беседы.
9. Анализ результатов деловой беседы.

2. Групповые формы делового общения. Наряду с диалоговым общением, существуют различные формы группового обсуждения деловых (служебных) вопросов. Наиболее распространенными формами являются совещания и собрания.

Теория менеджмента предлагает такую наиболее общую классификацию собраний и совещаний по их назначению. Информативное собеседование. Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность каждому участнику получить представление о состоянии дел в учреждении.

Совещание с целью принятия решения. Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме.

Творческое совещание. Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

Существует и ряд других классификаций совещаний, в том числе по сфере применения: в науке - конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов; в политике - съезды партий, пленумы, митинги. По тематике различают совещания технические, кадровые, административные, финансовые и т.д.⁸³

Исходя из этико-организационных подходов, американские исследователи выделяют совещания диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные и свободные.

На диктаторском совещании руководитель обычно сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с

⁸³ Кузин, Ф. А. Культура делового общения / Ф. А. Кузин. - М.: Ось-89, 2007 - 510 с.

позицией или распоряжением вышестоящей организации. Дискуссии не проводятся. Участники только задают вопросы.

Автократическое совещание - разновидность диктаторского. Руководитель задает поочередно вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения относительно позиций других участников⁸⁴.

Сегрегативное совещание (сегрегация - лат.отделение, удаление) состоит из доклада руководителя или назначенного им лица. Участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего.

Демократический характер имеет дискуссионное совещание. Происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем или принимается руководителем без голосования, с учетом высказанных мнений и предложений.

Свободные заседания проводятся без четко сформулированной повестки дня. К совещаниям предъявляется ряд этических требований, регулирующих взаимоотношения как между начальниками и подчиненными, так и между его участниками. Так, этически оправданным со стороны начальника будет приглашение участников на совещание, на котором планируется рассмотрение важного вопроса, не по телефону через секретаршу, а письменно или в личном общении. Уважение к аудитории проявляется в создании хотя бы минимума комфорта (подбор помещения в соответствии с количеством участников, необходимое освещение, проветриваемость помещения, обеспечение возможности записать необходимую информацию и т.д.).

Основной элемент собрания или совещания - дискуссия по решаемым вопросам, главная цель которой - поиск истины. Дискуссия эффективна только

⁸⁴ Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века»/ Л. Д. Столяренко.- Ростов н/Д: Феникс, 2006 - 489 с.

в том случае, если она проводится с соблюдением этически ориентированных норм поведения людей в процессе делового общения⁸⁵.

К общим принципам, регулирующим протекание процессов делового общения, относят:

1. межличностность;
2. целенаправленность;
3. непрерывность;
4. многомерность.

1. Межличностность: межличностное общение характеризуется открытостью и многоплановостью взаимодействия людей, основанного на их личном интересе друг к другу. Несмотря на преимущественно деловую направленность, деловое общение неминуемо имеет характер межличностного контакта, содержит некий межличностный радикал. Осуществление делового общения, в любом случае, обусловлено не только конкретным делом или обсуждаемым деловым вопросом, но и личностными качествами партнеров, их отношением друг к другу. Поэтому деловое общение неотделимо от межличностного контакта⁸⁶.

2. Целенаправленность: направленность делового общения многоцелевая. В процессе общения, наряду с осознаваемой целью, информационную нагрузку несет и неосознаваемая (подспудная) цель. Так, например, докладчик, сообщая аудитории статистические данные, хочет обрисовать объективную ситуацию в проблемной области. Вместе с этим, может быть, на неосознаваемом уровне у него есть стремление продемонстрировать присутствующим свой интеллект, эрудицию и красноречие.

3. Непрерывность: попав в поле зрения делового партнера, мы инициируем непрерывный деловой и межличностный контакт с ним. Поскольку

⁸⁵ Дорошенко В.Ю., Зотова Л.И., Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов. Под ред. проф. В.Н. Лавриненко - 436 с.

⁸⁶ Бороздина Г.В. Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров. Гриф МО Год: 2013 - 276с.

общение включает как вербальные, так и невербальные элементы, мы постоянно посылаем поведенческие сообщения, которым собеседник придает определенный смысл и делает соответствующие выводы. Даже молчание партнера или его физическое отсутствие в данный момент включены в акт общения, если они значимы для другого человека. Это происходит потому, что любое наше поведение информирует о чем-либо. Оно представляет собой реакцию на ситуацию и на окружающих людей.

4. Многомерность: в любой ситуации делового взаимодействия люди не только обмениваются информацией, но так или иначе регулируют свои взаимоотношения⁸⁷.

В ходе делового общения могут реализовываться, по крайней мере, два аспекта взаимоотношений:

- 1) поддержание делового контакта, передача деловой информации;
- 2) передача эмоционального отношения партнеру (позитивного или негативного), присутствующего в любом взаимодействии.

Деловое общение, как правило, состоит из следующих этапов:

- ознакомление с решаемым вопросом и его изложение;
- уточнение влияющих на выбор решения факторов;
- выбор решения;
- принятие решения и доведение его до собеседника.

Залог успеха деловой беседы - компетентность, тактичность и доброжелательность ее участников. Важным элементом как деловой, так и светской беседы является умение слушать собеседника.

Деловое общение это взаимодействие между людьми, направленное на достижение определенной цели или необходимого результата. Как правило, это взаимодействие происходит в деловой среде, и принимает формы переговоров, вызова на ковер к начальству, обсуждения новых идей или стратегии развития

⁸⁷ Бороздина Г.В. Психология и этика делового общения. Учебник для бакалавров. Гриф МО Год: 2013 - 276с.

и т.п. Отличительной особенностью данного вида общения является то, что личные отношения не играют решающей роли. Как бы партнеры не относились друг к другу лично, но при ведении переговоров они обязаны прийти к общему соглашению. В противном случае сделка не состоится, что не нужно ни одной из сторон.

Психологи и исследователи данного вида коммуникаций выделяют различные аспекты делового общения, которые влияют на эффективность достижения результата. Как известно, любое взаимодействие между людьми происходит по двум каналам: вербальному и невербальному. Психологические аспекты касаются, в основном, невербальных каналов - мимика, жесты, общее психологическое состояние человека и т.п.

Основное правило, которое необходимо соблюдать в процессе делового общения, это при помощи невербальных признаков расположить к себе собеседника. Открытая поза, прямой взгляд глаза в глаза, уверенная речь и жесты, все это производит благоприятное впечатление на собеседника и повышает шансы на успех.

С другой стороны, нужно уметь распознавать невербальные сигналы от собеседника и использовать их в свою пользу. Этим оружием всегда пользуются опытные переговорщики.

Гендерный аспект делового общения. Отдельно выделяют такой аспект делового взаимодействия, как гендерные особенности человека. Данный аспект говорит о том, что процесс общения с женщинами сильно отличается от того же процесса с мужчинами. Это происходит из-за различных психологических особенностей личности, присущих разным полам. Учитывая гендерный аспект общения, можно добиться больших успехов, чем полностью их игнорируя. Например, зная, что мужчина обычно ориентирован на решение конкретных задач, в разговоре с ним лучше концентрироваться на достижении цели. Общаясь с женщиной, лучше уделить большее внимание особенностям

процесса, мелким деталям и выгоде, которую получают все участники в случае положительного решения.

Этические аспекты делового общения. Рассмотренные выше аспекты очень важны, и их необходимо помнить и учитывать. Однако не стоит забывать об этической стороне взаимоотношений между людьми. Как бы опрятно человек не выглядел, как бы уверенно он не выражался, но, если его собеседник чувствует дискомфорт и негатив, то вряд ли диалог закончится положительно. Основные принципы этичного поведения в деловых кругах это: ответственность, пунктуальность, грамотность, доброжелательность и др.

В психологическом плане коммуникационное взаимодействие одновременно является обменом действиями, мыслями, эмоциональными переживаниями, чувствами и направленностью личности на сами себя, собственную душу, совесть, мечты.

Деловое общение можно считать процессом, который основывается на воспитании и самовоспитании⁸⁸. Это форма личностного творчества, способствующая выявлению и развитию лучших сторон личности индивида. Важнейшая особенность делового общения состоит в том, что нужно уметь строить отношения с разными людьми, добиваясь максимальной эффективности деловых контактов.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. Стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, определяющих необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей.

Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта - оно не имеет самодовлеющего значения, не

⁸⁸ Сидоренко Е. В.. Тренинг влияния и противостояния влиянию. — СПб.: Речь. — 256 с.. 2004

является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений - это получение максимальной прибыли.

Обращая внимание на перечисленные выше аспекты, любой человек повысит свои шансы на успех, будь то в бизнесе или на работе. Профессиональные навыки это конечно важно, но умение коммуницировать с людьми позволяет ярче проявить свои способности и наиболее полно раскрыть свой потенциал. Исходя из всего вышесказанного я могу сделать вывод, что овладение навыками делового общения является необходимым для будущих деловых людей: менеджеров, экономистов и других. Это не просто, как кажется, но и не сложно. Эти навыки в будущем могут сыграть важную роль при заключении сделки или подписании контракта. Поэтому я считаю, что нам всем еще предстоит многому научиться, чтобы в будущем не теряться в нашей профессиональной деятельности.

3. Основные этапы деловой беседы. Проведение переговорного процесса. Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять - от его умения общаться с людьми в этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные принципы этики делового общения или, как их чаще называют на Западе, заповеди *personal public relation* (весьма приближенно можно перевести как "деловой этикет"). Джен Ягер в книге "Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса" выделяет шесть следующих основных принципов:

1. Пунктуальность (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и

являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25 процентов к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы.

2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет также необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.

3. Любезность, доброжелательность и приветливость. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.

4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените замечания и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. Внешний облик (одевайтесь как положено). Главный подход - вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения - в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, то есть одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму к лицу. Важное значение имеют тщательно подобранные аксессуары.

6. Грамотность (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть

изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов. Даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона⁸⁹.

Деловое (официальное, служебное) общение в зависимости от обстоятельств может быть прямым и косвенным. В первом случае оно проходит при непосредственном контакте субъектов общения, а во втором - с помощью переписки или технических средств. Как в процессе прямого, так и косвенного общения используются различные методы влияния или воздействия на людей. Среди наиболее употребительных из них выделяются следующие - убеждение, внушение, принуждение.

Убеждение - воздействие посредством доказательств, логического упорядочения фактов и выводов. Подразумевает уверенность в правоте своей позиции, в истинности своих знаний, этической оправданности своих поступков. Убеждение - ненасильственный, а значит, и нравственно предпочтительный метод влияния на партнеров по общению.

Внушение, как правило, не требует доказательств и логического анализа фактов и явлений для воздействия на людей. Основывается на вере человека, складывающейся под влиянием авторитета, общественного положения, обаяния, интеллектуального и волевого превосходства одного из субъектов общения. Большую роль во внушении играет сила примера, вызывающая сознательное копирование поведения, а также бессознательное подражание.

Принуждение - наиболее насильственный метод воздействия на людей. Предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям, используя угрозу наказания или иного воздействия, способного привести к нежелательным для индивида последствиям. Этически оправданным

⁸⁹Куница В. Н., Казаринова Н. В., Поголькина В. М. Межличностное общение. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.

принуждение может быть лишь в исключительных случаях. На выбор метода воздействия на людей оказывают влияние разнообразные факторы, в том числе характер, содержание и ситуация общения (обычная, экстремальная), общественное или служебное положение (властные полномочия) и личностные качества субъектов общения.

Диалоговое общение: Деловая беседа, как правило, состоит из следующих этапов: ознакомление с решаемым вопросом и его изложение; уточнение влияющих на выбор решения факторов; выбор решения; принятие решения и доведение его до собеседника. Залог успеха деловой беседы - компетентность, тактичность и доброжелательность ее участников⁹⁰.

Важным элементом как деловой, так и светской беседы является умение слушать собеседника. "Общение - это улица с двусторонним движением. Чтобы общаться, мы должны выражать наши идеи, наши мысли и наши чувства тем, с кем мы вступаем в общение, но мы должны позволить нашим собеседникам также выразить свои идеи, мысли и чувства." Регламентаторами беседы являются вопросы. Для уяснения проблемы целесообразно задавать вопросы открытого типа: что? где? когда? как? зачем? – на которые невозможно ответить "да" или "нет", а требуется развернутый ответ с изложением необходимых деталей. Если возникает необходимость конкретизировать беседу и сузить тему обсуждения, то задают вопросы закрытого типа: должен ли? был ли? имеется ли? будет ли? Такие вопросы предполагают односложный ответ.

Существуют определенные общие правила, которых целесообразно придерживаться при ведении бесед в деловой и неформальной обстановке. Среди них можно выделить следующие наиболее важные. Говорить нужно так, чтобы каждый участник беседы имел возможность легко вступить в разговор и

⁹⁰Долгова В.И., Жакупова Я.Т. Формирование эмоционально-коммуникативной культуры: монография. – Челябинск: Изд-во «АТОКСО», 2010. – 245 с.

высказать свое мнение. Недопустимо нападать с горячностью и нетерпением на чужую точку зрения.

Высказывая свое мнение, нельзя отстаивать его, горячась и повышая голос: спокойствие и твердость в интонациях действуют более убедительно. Изящество в разговоре достигается через ясность, точность и сжатость высказываемых доводов и соображений. Во время беседы необходимо сохранять самообладание, хорошее расположение духа и благожелательность. Серьезная полемика, даже при уверенности в своей правоте, негативно сказывается на взаимно полезных контактах и деловых отношениях. Необходимо помнить, что за спором идет ссора, за ссорой - вражда, за враждой - проигрыш обеих противостоящих сторон. Ни при каких обстоятельствах нельзя перебивать говорящего. Лишь в крайних случаях можно сделать замечание со всевозможными формами вежливости. Воспитанный человек, прервав беседу, когда в комнату вошел новый посетитель, не продолжит разговор, прежде чем не ознакомит вкратце пришедшего с тем, что было сказано до его прихода. Недопустимо в беседах злословить или поддерживать злословие в адрес отсутствующих. Нельзя вступать в обсуждение вопросов, о которых нет достаточно ясного представления. Упоминая в беседе третьих лиц, необходимо называть их по имени-отчеству, а не по фамилии. Женщина никогда не должна называть мужчин по фамилии.

Необходимо строго следить за тем, чтобы не допускать бестактных высказываний (критика религиозных воззрений, национальных особенностей и т.п.). Считается неучтивым заставлять собеседника повторять сказанное под тем предлогом, что вы не расслышали каких-то деталей. Если другой человек заговорит одновременно с вами, предоставьте право сначала высказаться ему. И последнее, образованного и воспитанного человека узнают по скромности. Он избегает хвастать своими знаниями и знакомствами с людьми, занимающими высокое положение.

Групповые формы делового общения: Наряду с диалоговым общением, существуют различные формы группового обсуждения деловых (служебных) вопросов. Наиболее распространенными формами являются совещания и собрания. Теория менеджмента предлагает такую наиболее общую классификацию собраний и совещаний по их назначению.

Информативное собеседование. Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность каждому участнику получить представление о состоянии дел в учреждении.

Совещание с целью принятия решения. Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме. Творческое совещание. Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности. Существует и ряд других классификаций совещаний, в том числе по сфере применения: в науке - конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов; в политике - съезды партий, пленумы, митинги.

По тематике различают совещания технические, кадровые, административные, финансовые и т.д. Исходя из этико-организационных подходов, американские исследователи выделяют совещания диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные и свободные. На *диктаторском совещании* руководитель обычно сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей организации. Дискуссии не проводятся. Участники только задают вопросы.

Автократическое совещание - разновидность диктаторского. Руководитель задает поочередно вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения относительно позиций других участников.

Сегрегативное совещание (сегрегация - лат. отделение, удаление) состоит из доклада руководителя или назначенного им лица. Участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего.

Демократический характер имеет *дискуссионное совещание*. Происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем или принимается руководителем без голосования, с учетом высказанных мнений и предложений. *Свободные заседания* проводятся без четко сформулированной повестки дня.

К совещаниям предъявляется ряд этических требований, регулирующих взаимоотношения как между начальниками и подчиненными, так и между его участниками. Так, этически оправданным со стороны начальника будет приглашение участников на совещание, на котором планируется рассмотрение важного вопроса, не по телефону через секретаршу, а письменно или в личном общении. Уважение к аудитории проявляется в создании хотя бы минимума комфорта (подбор помещения в соответствии с количеством участников, необходимое освещение, проветриваемость помещения, обеспечение возможности записать необходимую информацию и т.д.). Основной элемент собрания или совещания - дискуссия по решаемым вопросам, главная цель которой - поиск истины.

Дискуссия эффективна только в том случае, если она проводится с соблюдением этически ориентированных норм поведения людей в процессе делового общения. Так, И. Браим отмечает, что в дискуссии необходимо уважительное отношение к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд кажется абсурдным. Для того, чтобы понять чужое мнение, в первую очередь, необходимо набраться терпения, мобилизовать внимание и выслушать его; - необходимо придерживаться одного предмета спора. Не допускать ситуации, выраженной в поговорке: "Один про Фому, другой про Ерему"; - нельзя превращать дискуссию в конфликт. В споре нужно искать точки сближения мнений и суждений, стремиться к поиску общих решений. Это не означает

отказа от своего мнения при уверенности в своей правоте, однако, подвергать сомнению правоту своей позиции полезно. В любой самой острой дискуссии: - нельзя использовать бранные слова и безапелляционные заявления (это неверно, это ерунда, глупости говорите и т.д.), а ирония и сарказм, хотя и допускаются, но должны употребляться, не оскорбляя и не унижая оппонентов;

- главное оружие в дискуссии - факты и их добросовестная интерпретация;
- признавайте свою неправоту;
- проявляйте благородство: если оппоненты потерпели поражение в дискуссии, дайте им возможность спасти свою репутацию, не злорадствуйте по поводу их поражения.

Деловые беседы и переговоры: Переговоры – основа разрешения несогласий и конфликтов. В политической, предпринимательской, коммерческой и иных сферах деятельности важную роль играют деловые беседы и переговоры. Изучением этики и психологии переговорных процессов занимаются не только отдельные исследователи, но и специальные центры, а методика ведения переговоров включается в программы подготовки специалистов различных профилей. Деловые беседы и переговоры осуществляется в вербальной форме (англ. verbal - словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения.

Кроме того, важную роль играет, какими жестами, мимикой мы сопровождаем речь (невербальное общение). Особую важность знание невербальных аспектов общения приобретает при ведении переговорных процессов с иностранными партнерами, представляющими иные культуры и религии.

Этика и психология деловых бесед и переговоров. Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может

иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью.

Переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.). Основные элементы подготовки к переговорам: определение предмета (проблем) переговоров, поиск партнеров для их решения, уяснение своих интересов и интересов партнеров, разработка плана и программы переговоров, подбор специалистов в состав делегации, решение организационных вопросов и оформление необходимых материалов - документов, чертежей, таблиц, диаграмм, образцов предлагаемых изделий и т.д. Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы - обмен информацией - аргументация и контраргументация – выработка и принятие решений - завершение переговоров.

Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая переговоры с участием руководителей и членов делегаций. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов таких предварительных контактов. Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами. Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров.

1. Рациональность. Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.

2. Понимание. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.

3. **Общение.** Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.

4. **Достоверность.** Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.

5. **Избегайте менторского тона.** Недопустимо поучать партнера. Основной метод - убеждение.

6. **Принятие.** Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера. Наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня - через полчаса - час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов. Благоприятная среда для переговоров может быть создана, в зависимости от обстоятельств, в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории (конференц-зал, приспособленные для переговоров номер гостиницы, зал ресторана и т.д.). Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения.

Существуют следующие виды вопросов.

Информационные вопросы предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.

Контрольные вопросы важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер. Примеры контрольных вопросов: "Что вы об этом думаете?", "Считаете ли вы также, как и я?". Направляющие вопросы необходимы тогда, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление беседы. С помощью таких вопросов вы можете взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в необходимое вам русло.

Провокационные вопросы позволяют установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать - значит бросать вызов, подстрекать. Эти вопросы можно начинать так: "Вы уверены, что сможете...?", "Вы действительно считаете, что...?"

Альтернативные вопросы представляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово "или" чаще всего является основным компонентом вопроса: "Какой срок обсуждения подходит вам больше всего - понедельник, среда или четверг?".

Подтверждающие вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он также даст положительный ответ. Примеры: "Вы придерживаетесь того же мнения, что...?", "Наверняка вы рады тому, что...?"

Встречные вопросы направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается невежливым отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества. Ознакомительные вопросы предназначены для выявления мнения собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, требующие развернутого ответа.

Например: "На какой эффект вы рассчитываете при принятии этого решения?". Вопросы для ориентации задаются, чтобы установить, продолжает ли ваш партнер придерживаться высказанного ранее мнения. Например: "Каково ваше мнение по этому пункту?", "К каким выводам вы при этом пришли?".

Однополюсные вопросы - подразумевают повторение собеседником вашего вопроса в знак того, что он понял, о чем идет речь. При этом вы убеждаетесь, что вопрос понят правильно, а отвечающий получает время для

обдумывания ответа. Вопросы, открывающие переговоры, весьма важны для эффективного и заинтересованного обсуждения. У партнеров по переговорам сразу же возникает состояние положительного ожидания. Например: "Если я предложу вам способ, с помощью которого можно быстро решить проблему..., ничем при этом не рискуя, заинтересует вас это?".

Заключающие вопросы направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. При этом лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой: "Смог ли я убедить вас в выгоде этого предложения?", "Убедились ли вы, насколько просто все решается?". А затем без дополнительного перехода можно задать вопрос, заключающий переговоры: "Какое время реализации этого предложения вас больше устраивает - май или июнь?" Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.

Точность. Одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты. Любое опоздание свидетельствует о вашей ненадежности в делах.

Честность. Включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы.

Корректность и такт. Не исключает настойчивости и энергичности в ведении переговоров при соблюдении корректности. Следует избегать факторов, мешающих ходу беседы: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний и т.д.

Умение выслушать. Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

Конкретность. Беседа должна быть конкретной, а не отвлеченной, и включать факты, цифровые данные и необходимые подробности. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам. Речь должна

подкрепляться схемами и документами. И последнее, негативный исход деловой беседы или переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить контакт и деловые связи.

4. Психологическое взаимодействие членов коллектива в процессе общения. В процессе общения в коллективе создается своеобразный общий банк идей, способов и приемов решения конкретных задач, которые используются в совместной деятельности для решения новых задач. Необходимо подчеркнуть, что деловое общение способствует не только решению чисто утилитарных задач, но и духовному взаимообогащению общающихся, ибо «именно в процессе совместной деятельности и общения наиболее рельефно проявляется как профессиональная, так и социальная дееспособность каждого конкретного человека»⁹¹.

В зависимости от меры вовлеченности человека в отношения, выделяют три его вида:

- *социально-ролевое общение*, в процессе которого индивид усваивает социальные нормы;
- *деловое общение*, объединяющее людей на основе общности деятельности, общности интересов дела;
- *интимно-личностное общение*, предполагающее особую психологическую близость, сопереживание партнеру по общению, проникновение в его внутренний мир.

Чтобы облегчить установление психологического контакта с другим человеком, работнику следует учитывать, к какому именно общению он стремится и на какой уровень понимания с его стороны рассчитывают. Способность выбрать вид, манеру общения, привести выражение своих эмоций

⁹¹ Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 208с.

и свое поведение в соответствии с ними, а также с поведением других людей — одно из необходимых условий плодотворности деловых отношений в коллективе⁹².

Поведение участников совместной деятельности определяется их объективной взаимозависимостью, которая составляет необходимое условие всякого взаимодействия. Но для того чтобы установилось сотрудничество, нужна полная и всесторонняя информация об условиях, задачах, способах решения поставленных задач и других обстоятельствах, связанных с достижением общей цели.

Полная информация об условиях деятельности стимулирует сотрудничество и желание помочь друг другу. Особенно важно активизировать деловое общение в коллективе руководителю. При этом необходимо учитывать личностные качества сотрудников, поскольку каждый из них охотнее пойдет на какие-либо уступки, если будет уверен, что в других случаях коллеги примут во внимание его точку зрения, учтут его интересы. Важно лишь объективно учитывать интересы каждого работника, пытаться встать на его место, взглянуть на положение вещей его глазами, чтобы понять, не противоречит ли предлагаемый путь решения задачи его интересам.

Итак, в совместной деятельности необходимы:

1. искреннее сотрудничество;
2. информированность обо всем, связанном с достижением цели;
3. оптимальный стиль поведения.

Что же определяет эффективность взаимодействия руководителя с подчиненными? Как проявляется это взаимодействие в процессе делового общения?

Руководитель обычно вступает в управленческое общение, чтобы:

Ø отдать распоряжение, указание, что-либо порекомендовать, посоветовать;

⁹² Кибанов А. Я. Этика деловых отношений: Учебник для студентов вузов/А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 367 с.

Ø получить "обратную связь", т.е. контрольную информацию от подчиненного о выполнении задания;

Ø дать оценку выполнения задания тем или иным подчиненным.

При этом руководитель стремится:

Ø оказать влияние на подчиненного, чтобы сделать его своим единомышленником в вопросах о способах наиболее успешного достижения общей их цели;

Ø побудить его к определенным действиям и поступкам или к воздержанию от них;

Ø изменить или скорректировать свои представления о путях решения стоящих перед коллективом задач.

На каждом этапе управленческого общения руководитель оказывает разное психологическое воздействие: отдавая распоряжения, он во многом *предопределяет* поведение подчиненного; получая сведения о ходе выполнения работы, он *взаимодействует* с ним⁹³.

Когда действия и поступки руководителя соответствуют системе социальных ожиданий, его авторитет в глазах подчиненных повышается, и он быстрее и легче оказывает действенное влияние на них, не пользуясь своим должностным преимуществом. Однако любой коллектив не состоит из абсолютных единомышленников, и в нем неизбежно возникнут противоречивые представления о допустимом и недопустимом. И тогда перед руководителем непременно встанет непростая задача — определить, на какие же силы ориентироваться в первую очередь. Волевой руководитель решит такую задачу легко и скоро, хотя, может статься, и не совсем верно. Но излишне рефлектирующий шеф всегда рискует оказаться в состоянии конфликта с самим собой, что очень скоро почувствуют подчиненные и не преминут этим воспользоваться.

⁹³ Колтунова М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет. Учебное пособие для вузов. - М.: Экономическая литература, 2002. - 288с.

Не будет большим открытием сказать, что в общении каждый хочет, чтобы его поняли, но не каждый стремится понять другого, и зачастую таким "непонятливым" оказывается именно волевой руководитель, который не очень-то озабочен тем, чтобы принять все доводы подчиненных, а просто навязывает им свою волю, подавляя их "авторитетом кресла". Такой стиль руководства, как известно, именуют авторитарным. Этот стиль руководства ныне уже можно считать устаревшим, ибо он, как это тысячекратно подтверждено мировой практикой, резко снижает эффективность делового общения. Действительно, авторитарная личность, даже в лучшем ее варианте, выслушивая аргументы подчиненных и почти принимая их, все-таки из ложных амбиций не может отказаться от прежних своих распоряжений. В таких случаях психологи говорят, что руководитель не может "присоединиться" к своему оппоненту. Что значит "присоединиться"? Присоединиться — это не просто подсесть к веселой компании, оставаясь по сути отъединенным от нее. Нет, присоединение в психологическом смысле — это всегда нечто гораздо большее. Присоединение в психологическом смысле — это *духовное взаимодействие*, искренний поиск *духовной гармонии* во взаимоотношениях с партнером в коллективе.

Манипулятивные приемы воздействия и защита от них: Манипуляция (от лат. *manus, manipulus* — рука, пригоршня, горсточка) — один из видов делового общения, с которым может сталкиваться руководитель; это скрытое управление сознанием и поведением человека, вид воздействия, применяемый в процессе общения, который используется для достижения одностороннего выигрыша путем побуждения партнера по общению к совершению определенных действий⁹⁴.

Проведение манипуляции предполагает определенный уровень мастерства. Манипуляция отличается от таких внешне схожих с ней форм

⁹⁴ Э. Мерманн, Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации, (Гуманитарный Центр, 2007)

психологического воздействия, как психотерапия, воспитание, социальное управление, в том числе производственное, следующими особенностями:

- стремление к достижению одностороннего выигрыша;
- скрытый характер психологического вторжения;
- резкое расхождение между декларируемыми и истинными целями взаимодействия;
- возможность осуществления не только сознательно, целенаправленно, но и спонтанно, неосознанно.

Ярким образом манипулятора является Хлестаков из «Ревизора» Н. Гоголя. Он лжет не ради какой-то ясной цели, а, так сказать, по вдохновению, самозабвенно, в какой-то мере талантливо и потому настолько правдоподобно, что на какое-то время подчиняет своему влиянию целый город.

Манипулятивное воздействие имеет давнюю традицию. Еще много веков назад специалисты в области человеческих душ, в том числе иезуиты, умели делать из людей послушных и добровольных исполнителей их воли.

Интересное описание комплексной психотехнологии, применявшейся в Средневековье, оставил нам известный итальянский путешественник *Марко Поло*. Он описывает методы воздействия, практиковавшиеся сектой фанатиков-мусульман ассасинов, действовавшей в XIII в. в Персии. Занимаемая сектой территория представляла собой прекрасный сад, расположенный далеко в горах и устроенный в соответствии с представлениями о рае. Здесь можно было найти прекрасные дворцы; по одному из искусственно устроенных каналов текла чистейшая вода, по другому — мед, по третьему — вино. Там находились и самые красивые девушки, которые пели, танцевали и играли на музыкальных инструментах.

В этот райский сад допускались только те молодые люди, которые выражали желание стать членами секты. После проверки готовности кандидатов им предлагали гашиш и, когда они погружались в наркотический сон, вносили в сад. Проснувшись, они поражались несказанному великолепию,

окружавшему их. В обмен на продление наслаждений и новое вхождение в «земной рай», а также — со временем — и в вечный рай загробной жизни они обязывались слепо повиноваться руководству и выполнять любые его задания, которые сводились в основном к участию в войнах с рыцарями-крестоносцами.

К сожалению, старые методы манипуляции человеческим сознанием и поведением используются и сегодня, особенно в бизнесе и политике.

Психологической основой манипуляций является свойство человеческой психики, известное как феномен *внушения*. Его проявления могут быть весьма эффектными. Так, известен феномен «внушенного ожога», когда человеку объявляют, что сейчас к нему прикоснутся раскаленным предметом, и хотя прикасаются холодным предметом, на этом месте у человека действительно появляется ожог, фактически вызванный исключительно силой внушения и соответствующих переживаний.

В психологии внушение определяется как феномен влияния, который основывается на некритическом восприятии человеком поступающей информации.

Внушение, как и убеждение, направлено на снятие своеобразных защитных фильтров, стоящих на пути к новой информации и оберегающих человека от заблуждений и ошибок. Однако в отличие от убеждения внушение предполагает усвоение объектом внушения сообщения без требований доказательств его истинности.

При внушении слова, произносимые субъектом внушения, вызывают именно те представления, образы, ощущения, которые он хочет. При этом ясность и безоговорочность этих представлений требуют действий с той же необходимостью, как будто эти представления были получены путем прямого наблюдения.

Будучи принятым без должного критического осмысления, внушенное человеку поведение может не согласовываться с его убеждениями, привычками, наклонностями. В то время как убеждение, являясь воздействием

преимущественно интеллектуальным, обращается в основном к опыту слушателя; внушение, носящее эмоционально-волевой характер, основывается на вере или доверии⁹⁵.

Степень внушаемости индивида определяется уровнем развития его личности, силы воли, а также особенностями межличностных отношений в группе, в частности отношением к субъекту внушения. Чаще всего некритическое отношение к информации возникает в том случае, если она исходит от авторитетного для объекта внушения лица, например руководителя группы.

Признается также, что в странах с тоталитарным или авторитарным режимом степень критичного отношения людей к поступающим к ним сведениям, будь то слухи или сообщения средств массовой информации, в целом значительно ниже, чем в либерально-демократических государствах. Это связано с тем, что многие области общественного бытия в недемократических обществах закрыты для критики. Установки на ограничение критики в любой сфере неизбежно сказываются на общем уровне критичности тех, кто воспитан в этих условиях.

В современном мире использование манипулятивных методов в различных областях хозяйственной и общественной жизни приобретает все большее значение. И привело к появлению особого психотипа, который известный французский философ *Герберт Маркузе* назвал «одномерным человеком».

Этот человек всецело подчинен руководству, не жалеет сил, времени и здоровья для осуществления корпоративных целей и своей карьеры; он готов на все ради выполнения требований начальства.

⁹⁵ Пугачев В.П. Программирование психики как метод социального управления // Вестник МГУ. Серия 21. Управление. — 2006. — № 3.

Привлекательность манипуляций для некоторых руководителей обусловлена тем, что ее применение предоставляет менеджеру-манипулятору возможность получить видимость некоторых достижений:

- достигается послушание работников при сохранении объективных противоречий между ними и собственником предприятия;
- приглушаются острые конфликты между сотрудниками и руководством организации;
- временно повышается вера в правильность решений руководства;
- появляется возможность управлять предприятием без затраты времени и сил на убеждение сотрудников в правильности избранных целей и методов;
- физические и интеллектуальные ресурсы работников оказываются полностью подчиненными интересам собственников и руководства.

Наиболее жестко эта система руководства реализуется в Японии. Не случайно японскую модель менеджмента называют «экономическим тоталитаризмом». Один из крупных японских менеджеров признает: «Мы, японцы, распространяем внутрифирменный менеджмент на 24 часа в сутки».

С точки зрения современного эффективного менеджмента манипулятивная система несовместима с гуманным управлением, уважающим человеческую личность. Массовое применение этих методов может стать причиной возникновения в обществе новой формы информационного финансово-промышленного тоталитаризма.

Существует ряд общих рекомендаций для самозащиты от манипулятивных воздействий:

- *уяснить психологическую сущность манипуляционных приемов, использующих сложность, многомерность человеческой психики, которая включает в себя не только интеллектуальную, но и эмоциональную составляющую. Эти компоненты человеческой психики, хотя и связаны, но могут функционировать независимо друг от друга: чувства иногда могут возобладать над разумом. Этим как раз и пользуются манипуляторы — именно*

поэтому, в частности, малограмотные гадалки обманывают людей намного более образованные их, часто выманивая немалые суммы;

- *составить для себя твердое убеждение в бесперспективности использования приемов манипуляции в управленческой деятельности.* Конечно, эти приемы могут принести некоторые временные выгоды руководителю-манипулятору, но эта тактика бесперспективна. В конце концов она приведет или к утверждению в сознании сотрудников чувства глубокой апатии, безразличия к делу, или же, наоборот, к возмущению и активному протесту, бунту против подобного стиля руководства;

- *нужно хорошо усвоить некоторые приемы психозащиты.* Прежде всего надо научиться распознавать попытки использовать манипулятивные техники: слишком щедрые обещания, требование немедленного принятия решения, убыстренный темп речи и другие свидетельства психологического давления.

После этого следует отложить принятие окончательного решения и тщательно продумать целесообразность выдвигаемых предложений. Наконец, не вступая в дальнейшее обсуждение, нужно решительно отказаться от дальнейших контактов с манипулятором.

Важнейшей стороной делового общения, надежным средством противостояния манипуляциям различного рода является коммуникация, основанная на сборе и передаче объективной информации. На этом важнейшем компоненте общения следует остановиться несколько подробнее.

5. Конфликт в управленческой деятельности; социальная роль конфликта, его причины и формы. Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьезное разногласие; спор, грозящий осложнениями.

При огромном разнообразии конфликтов — от детских ссор до мировых войн — их причины и формы протекания имеют много общего. Наиболее часто конфликт оценивается людьми негативно, как явление, мешающее делу,

причиняющее вред здоровью. Отсюда возникает *конфликтотобия*, боязнь любого конфликта.

Однако в действительности конфликт — явление сложное, многоплановое. Конфликты, при правильном регулировании, могут принести пользу и делу, и людям, улучшить взаимоотношения, т.е. иметь позитивные последствия. При наличии опытного руководителя конфликты могут стать средством управления людьми, группами, повышения уровня организации.

Поэтому сегодня в теории управления конфликты расцениваются как необходимый и естественный элемент, как норма жизни организации; они не рассматриваются только как негативные явления. Причинами конфликта обычно считаются противоречия интересов, неудовлетворенные потребности, нехватка, дефицит чего-то, причем не только чего-то материального. Конечно, это могут быть и неудовлетворенные материальные потребности, например невыплаченная заработная плата. Но могут быть и беспредметные, внутренние, психологические причины, вызывающие конфликты, особенно трудно разрешимые и нередко заканчивающиеся трагически.

Совокупность причин конфликтов называют *конфликтотгенами*. Сложность регулирования конфликтов связана и с тем, что среди порождающих их причин часто оказываются очень сильными иррациональная, бессознательная составляющая, мотивы, чувства, зачастую смутно осознаваемые самими участниками конфликта⁹⁶.

Иногда конфликт возникает как бы сам по себе, при отсутствии каких бы то ни было внешних причин, обусловленный самой природой, особенностями психики индивида. Люди такого типа отличаются особыми специфическими чертами характера, их называют *конфликтными личностями*. Руководитель должен уметь своевременно распознать среди работников людей подобного рода и принять по отношению к ним соответствующие меры, нейтрализующие

⁹⁶ Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2007. С. 251.

их негативную роль. Яркое описание подобного психологического типа мы находим в известном произведении И.А. Бунина «Русские дневники»:

«Вот... девушка. В детстве упорная, капризная. С отрочества у нее резко начинает проявляться воля к разрушению: рвет книги, бьет посуду, жжет свои платья⁹⁷.

Она много и жадно читает, и любимое ее чтение — страстные запутанные романы, опасные приключения, бессердечные и дерзкие подвиги. Влюбляется в первого попавшегося, привержена дурным половым наклонностям. И всегда чрезвычайно логична в речах, ловко сваливает свои поступки на других, лжива так нагло, уверенно и чрезмерно, что парализует сомнения тех, кому лжет».

В конфликтных ситуациях подобные типы играют, как правило, ведущую роль, выступают в качестве их зачинщиков и подстрекателей.

В современной конфликтологии дается следующее определение сущности конфликтов: *конфликт* есть система социально-психологического взаимодействия между отдельными людьми или группами людей в виде столкновения, противоборства, содержание которого определяется противоречиями, противоположными интересами, возникновением угроз удовлетворению актуальных потребностей и элементами иррационального поведения.

При единой сущности конкретные формы этого сложного социального явления могут быть очень многообразными. Многообразие конфликтов порождает необходимость их классификации, цель которой — способствовать более глубокому уяснению сущности конфликта и найти наиболее эффективные способы его разрешения и предупреждения.

По сферам деятельности выделяют бытовые, семейные, трудовые, учебно-педагогические конфликты; *по характеру причин, вызывающих конфликты*, — ресурсные, статусно-ролевые, идеологические; *по характеру*

⁹⁷ Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 208с.

взаимоотношений участников — конфликты «по вертикали» (начальник—подчиненный) и «по горизонтали» (между работниками одного ранга).

Одним из наиболее распространенных оснований классификации конфликтов является их разделение *по субъектам или сторонам конфликта*:

- внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые.

Рассмотрим эти виды конфликтов подробнее.

Внутриличностный конфликт. Его носителем является отдельная личность, а его сторонами выступают различные психологические факторы ее внутреннего мира, ее потребности, мотивы, интересы, ценностные ориентации. Противоречия между этими психологическими факторами могут сопровождаться негативными переживаниями, эмоциональным напряжением. Одна из наиболее распространенных форм внутриличностного конфликта — ролевой конфликт, выражающийся в необходимости разрешения человеком противоречивых требований, предъявляемых ему производством, семьей, учебным заведением (при совмещении работы с учебой). Подобного рода конфликт может возникать у работника и при необходимости выполнения противоречивых требований начальников разных уровней. Как и любой другой конфликт, он может иметь как отрицательные, так и позитивные последствия, носить как конструктивный, так и деструктивный характер.

Межличностный конфликт. Конфликты этого рода возникают постоянно и по самым разным поводам, они широко распространены в самых различных сферах общественной жизни — в быту, в политической жизни, на производстве. На производстве подобные конфликты чаще всего возникают между руководителем и подчиненным (например, из-за размера заработной платы, установленных норм выработки) или из-за использования ограниченных

материальных ресурсов — производственных площадей, оборудования, ресурсов рабочей силы и т.п.

Конечно, межличностные конфликты могут возникать не только на объективной, но и на субъективной, чисто психологической почве, на основе несходства характеров, неприязни и т.п.

Конфликт между личностью и группой. Группа включает в себя целую систему отношений: в ней имеется формальный, а иногда еще и неформальный лидер, складывается структура командования и подчинения. Вместе с тем группа состоит из отдельных людей, каждый из которых имеет свои личные потребности и интересы. Из противоречий между групповыми и личными, общими и частными интересами и возникает потенциальная возможность конфликтов этого типа. То или иное отступление члена группы от общепринятых норм группа рассматривает как негативное явление. Наиболее распространенный конфликт этого типа возникает из противоречий между руководителем и группой, рядовые члены которой считают, что руководитель предъявляет к ним несправедливые требования. Иногда причины внутриличностных, межличностных и групповых конфликтов суммируются, что делает конфликт между личностью и группой особенно трудно разрешимым. Но и результат конструктивного разрешения такого конфликта может быть очень высоким: укрепляются связи личности с группой, становятся более прочными межличностные контакты в группе в целом. Напротив, при деструктивном исходе конфликта связи между членами группы ослабевают, возникает опасность разрыва отношений личности с группой или даже разрушения группы, особенно когда речь идет о конфликте между группой и ее авторитарным руководителем.

Межгрупповой конфликт. Сторонами этого конфликта являются отдельные формальные или неформальные группы, которые, как правило, существуют в организациях. Таковы, например, разногласия между дирекцией предприятия и его коллективом, между управленцами высшего и низшего

уровней, между администрацией и профсоюзной организацией предприятия. Главными источниками межгрупповых конфликтов является борьба за ограниченные материальные ресурсы, а также социальные противоречия.

Рассмотрение типологии конфликтов по их субъектам помогает понять как структуру, так и динамику конфликтов, а также способы их регулирования.

Конфликты — неизбежные спутники нашей жизни, исключить их полностью из жизни нельзя. Поэтому руководитель должен быть психологически готов к возникновению конфликтов, понимать свою роль в их регулировании.

Стратегии преодоления конфликта. Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб. Этот процесс может происходить как без его непосредственного участия силами самих сторон, так и при активном вмешательстве и управлении.

Конфликт может быть разрешен в результате трех типов действий: односторонних, осуществляемых каждым из участников на свой страх и риск; взаимно согласуемых ими, результатом чего является компромисс; совместных, или интегративных. В их основе может быть совпадение мнений участников, превосходство одного из них или вмешательство третьей силы (физической или юридической).

В результате формируются три модели поведения участников конфликта. Одна из них деструктивная; другая — конформная, связанная с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением) и конструктивная, предполагающая совместный поиск решения, выгодного для всех сторон.

Обобщенная классификация форм поведения участников конфликта была разработана К.Томасом и Р. Килменном в 1972 г. Так, когда обе стороны мало

заинтересованы в его разрешении (это бывает, если они имеют близкий ранг, или конфликт не достаточно созрел), но пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать стратегию ухода от конфликта.

Если последний имеет субъективные причины, такая стратегия благоприятна, ибо дает им возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и придти к выводу, что для противостояния нет основ и его продолжение бессмысленно. Если же конфликт объективен, то эта стратегия ведет к проигрышу участников, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие конфликт, не только сохраняются, но могут и усугубиться. Кроме того, сохранение ситуации и нежелание вступать в конфликт может привести к психологическому замещению-переносу, когда недоступная цель заменяется иной, дающей видимое временное удовлетворение. Если одна из сторон в предмете конфликта не заинтересована, а ранг ее оказывается более высоким, она может придерживаться стратегии приспособления, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой, оставаясь без выигрыша, но и не в проигрыше.

«Дистанцирование от зоны конфликта» часто применяется в тупиковых случаях. Оно ослабляет накал страстей и дает возможность лишней раз осмыслить ситуацию и сохранить на перспективу хорошие отношения. В случае, когда ранг оказывается более высоким у заинтересованного оппонента, у него возникает соблазн использовать стратегию решения конфликта силой в свою пользу («примирение с тупиком»), в результате чего другой, более слабый, оказывается в проигрыше. Применение такой стратегии часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т.п.

Такая стратегия может основываться на прогнозе намерений противника и реализовываться, например, путем дезинформации, провокации, передачи правдивой информации, воспринимаемой в качестве ложной и пр. Если она

дает возможность заблаговременно поставить себя в выгодную, или, по крайней мере, не проигрышную позицию, речь идет о рефлексивной защите. Если другой стороне предоставить возможность принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту, речь идет о рефлексивном управлении конфликтом.

Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно, чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента выигрыша для другого, а следовательно, для организации в целом быть не может. Если ранг оппонентов одинаков и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять стратегию примирения через поиск компромисса, то есть соглашения, в рамках которого выделяется общее из предлагаемых решений с разделением примерно поровну выгод и потерь. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такая стратегия считается целесообразной и широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удастся, так как сама проблема сохраняется. Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в достижении договоренности, помогающей сэкономить время и силы, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять:

Идеальной же является стратегия окончательного разрешения конфликта, суть которой состоит в поиске и устранении его причин в рамках добровольного сотрудничества сторон и прекращение противоборства. Условия этого являются: своевременный и точный диагноз проблемы; учет интересов всех сторон; наличие общей цели.

Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а, следовательно, улучшает ситуацию внутри организации. Во-вторых, проблема не «загоняется вглубь», а перестает существовать вообще. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются

неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии.

В основе этой стратегии лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, однако необходимо как можно скорее изжить. Для этого нужно с доверием относиться друг к другу, признать равноправие каждой стороны, наличие у нее своих законных интересов и точек зрения.

Но обычно конфликты не «саморазрешаются» и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию, поэтому руководителям приходится брать дело их разрешения в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты преодоления конфликта.

*Для управления конфликтом можно использовать стратегии предупреждения и разрешения, причем последняя, в зависимости от ситуации, реализуется двумя способами – принуждением и убеждением*⁹⁸.

Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера. Речь может идти об улучшении условий труда, справедливом распределении ресурсов, вознаграждения, изменении структуры организации, системы управления ею, введении дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики. Стратегия разрешения конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии⁹⁹.

⁹⁸ Волкогонова О.Д., Зуб А. Т. Управленческая психология. — М., 2005.

⁹⁹ Гришина Н.В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2000.

Реализуя ее, руководитель блокирует ситуацию, овладевает обстановкой, показывает невозможность добиться на основе конфликта желаемых целей, определяет причины его возникновения, границы, позиции сторон (то, на чем они настаивают), интересы (чего они хотят добиться в итоге), опасения, мотивы; выясняет общее в позициях, если они в целом не совместимы, и вместе с участниками пытается найти выход из сложившегося положения (компромисс или разменный вариант). При необходимости, если стороны не желают следовать убеждениям и разумным доводам, он применяет административные методы воздействия. Возможности убеждения зависят от правильности разъяснения, отличной убежденности, умения говорить, формулировать мысли, подсказывать.

В то же время, для борьбы с кликами и интригами могут быть использованы и иные, более специфические методы. Например, клики разлагают изнутри путем внесения в их ряды недоверия друг к другу, подогревания недовольства и разочарования лидерами, поощрения раскольнических группировок и перебежчиков. Когда разложение достигает необходимой степени, в их ряды внедряется новый лидер, способный прекратить конфликт и подчинить их официальному руководству. Лицам, занимающимся интригами, угрожают публичным разоблачением, но одновременно содействуют решению проблем, толкающих их к подобного рода действиям. Если известно, что угроза реальна и расплата неминуема, а ее цена выше выигрыша, конфликт таким способом удастся прекратить.

Разрешение управленческих конфликтов: Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Конфликт считается *конструктивным*, когда целое, возникшее из разногласий, будет лучше, чем аккумулярованные различия. И наоборот, когда разногласия никак не выстраиваются в единое целое и приводят к худшему конечному результату, чем первоначальные различия, то конфликт признается *деструктивным*. По какому пути — конструктивному

или деструктивному — станет развиваться очередной конфликт, зависит от царящей в команде атмосферы.

Если это атмосфера *взаимного уважения*, то конфликт обязательно будет развиваться в конструктивном русле, и участвующие в нем менеджеры, выслушивая мнения несогласных с ними коллег, смогут чему-то научиться друг у друга. Это означает, что достичь синергетического эффекта и выйти обогащенными из организационного конфликта можно лишь при условии взаимного уважения между членами комплементарной команды.

Чтобы сделать конфликт деструктивным, не надо предпринимать никаких усилий. Развитие конфликта по деструктивному пути сродни движению по прямому шоссе. Страдая от обиды и несправедливости, человек несется с большой скоростью по этому шоссе, и еще ускоряется с каждой минутой. Он повышает голос, говорит быстро, перебивает оппонентов, ругается, может выскочить из помещения и даже затеять драку. Человек не в силах выносить причиняемую конфликтом боль. Он хочет как можно быстрее дойти до конца конфликтной ситуации, не зависимо от того, каким для него окажется этот конец.

Наоборот, развитие конфликта по конструктивному пути происходит медленно и сложно. Только при медленном и осторожном движении можно заметить предупреждающие знаки и интуитивно «прощупать» правильное направление. Те, кто спокоен и хладнокровен, имеют возможность разрешить конфликт или хотя бы понять его суть, чтобы попытаться с ним справиться. И чем труднее ситуация, тем менее напряженным следует быть. Понимая, что споры особенно с эмоциональными людьми отнимают много сил, хороший менеджер не теряет головы и никогда не участвует в конфликте в деструктивной, неуважительной манере. Он всегда объективно оценивает ситуацию и даже свое несогласие с оппонентом высказывает в мягкой форме, не проявляя раздражения, но приводя жесткие аргументы. Таким образом,

чтобы сделать конфликт конструктивным, необходимо сконцентрироваться на человеческом факторе и добиться понимания и уважения оппонентов.

В комплементарной команде менеджеров нередки конфликты интересов. Принятое решение может потребовать незначительных усилий одного участника комплементарной команды и полной самоотдачи другого. Поэтому тот (другой) всегда может отказаться делать то, что будет «работать» исключительно на интересы первого. Следовательно, те кто имеет полномочия принимать решения, могут испытывать противодействия их непосредственных исполнителей. Последние могут просто симулировать выполнение решений заявив, что не поняли их до конца, или исказить полученные результаты в свою пользу. В свою очередь, те, что обладают полномочиями, могут изначально принимать решения в своих интересах в ущерб интересам всех остальных. Всякий раз, когда имеются противоречия интересов членов управленческой команды, процесс, призванный обеспечить реализацию принятого решения, может быть очень длительным и очень затратным.

Выходит, что наличие различных интересов у членов комплементарной команды является еще одним источником конфликтов управления. Конфликт интересов не позволяет обеспечить атмосферу необходимого сотрудничества в процессе принятия и реализации управленческих решений. Возникает вопрос: «Как перевести конфликт в конструктивное русло, если члены управленческой команды преследуют различные интересы?..»

В первую очередь не следует бороться с конфликтом, а надо постараться сделать его функциональным и извлечь из этого пользу, т.е. заставить конфликт «работать на себя». Для этого вы и, возможно, кто-то еще из участников конфликта должны поступиться своими краткосрочными интересами. При этом очевидно, что ни вы, ни, тем более, другие участники конфликта не пожертвуете своими интересами до тех пор, пока не поверите, что в обозримой перспективе вам сделают ответную уступку. Таким образом, для реализации

принятого управленческого решения помимо взаимного уважения, о котором упоминалось ранее, необходимо еще *взаимное доверие*.

Более того, доверие должно появиться раньше уважения. Человек устроен таким образом, что он может доверять человеку, которого не уважает, если будет уверен, что тот не станет вредить ему сознательно. Однако он никогда не будет уважать человека, которому не доверяет. В большинстве случаев он даже не станет его слушать.

Вообще говоря, принцип «ты мне, я тебе» является универсальным и лежит в основе всех человеческих отношений — от любви до ненависти. Чтобы двусторонние отношения были взаимовыгодными, одна сторона должна давать что-то другой, а та должна отдавать ей что-нибудь взамен.

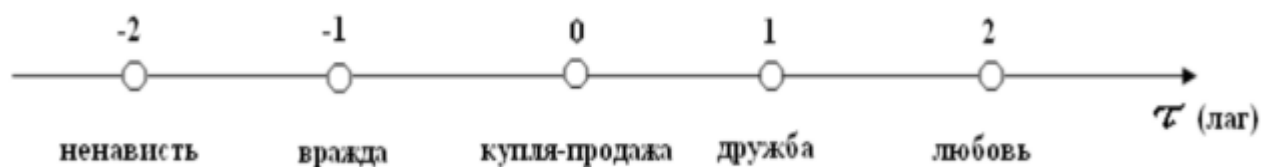


Рис. 2.4.3.1. Ось человеческих взаимоотношений

Там где есть взаимное доверие, временной лаг между такими обменами может быть больше, чем там, где взаимного доверия не существует. Акт купли-продажи является ярким примером отсутствия этого лага и может быть взят в качестве начальной (нулевой) точки отсчета человеческих взаимоотношений¹⁰⁰.

В отношении любви временной лаг между дарением и получением ответственного дара отсутствует. По-настоящему влюбленный человек отдает просто потому, что это обогащает его. Чем больше он отдает, тем богаче становится. Его выгода не в том, что он получает, а в том, что он отдает.

Мы все имеем возможность любить и дарить любовь. Дарение с целью внутреннего самообогащения в первую очередь проявляется в том, как родители любят свои детей. Ни один нормальный родитель не станет жалеть

¹⁰⁰ Колтунова М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет. Учебное пособие для вузов. - М.: Экономическая литература, 2002. - 288с.

усилий и средств, направляемых на удовлетворение разумных потребностей своих детей. И делает это он отнюдь не из-за того, что на склоне лет дети окажут ему ответную услугу и «подадут стакан воды». К сожалению, некоторые родители, движимые безграничной любовью к своим детям, могут не замечать их порочных наклонностей и, стесняясь (либо не желая) контролировать целевое использование выделяемых средств, могут нанести вред их будущему.

Без любви мы испытываем постоянную потребность что-то брать. И чем больше мы берем, тем более бедными себя ощущаем, с одной стороны, и тем более враждебное отношение окружающих вызываем к себе — с другой. Со временем потребность брать становится неутолимой, вызывая максимум отрицательных эмоций в человеческих отношениях. Вражда и ненависть как следствия ненасытной потребности брать могут иметь как материальный, так и моральный оттенок. Можно «обобрать до нитки» партнера по бизнесу и тем самым справедливо «заслужить» его вражду или ненависть, а можно «испытать до дна» любовь своего избранника и, бросив его, добиться такого же результата.

Лидер, получивший в управление экономическую систему (предприятие, организацию, общину или конфессию), должен создать и поддерживать в ней беспроигрышные условия, или так называемые *симбиотические отношения*, основанные на взаимном доверии. Симбиотические отношения, ассоциируются с отношениями между друзьями, разделяющими между собой печали и радости. Способ трансформирования потенциально деструктивного конфликта в конфликт конструктивный заключается в создании питательной симбиотической обстановки, способной в конечном итоге принести выгоды всем участвующим сторонам. Поскольку высшей степенью симбиотических отношений является любовь, то формирование духовной основы управляемой системы путем возвращения любви и распространения ее на окружающих становится желательным и достойным способом существования.

Для реализации такой миссии необходимо иметь хотя бы общее представление о том, как можно изменить систему, чтобы воцарить в ней атмосферу взаимного доверия и уважения. И первое, на что следует обратить внимание, это организационная структура. Она «расписывает» распределение обязанностей, полномочий, власти, вознаграждения и посредством этого определяет поведение членов системы. Следовательно, необходима структура, позволяющая каждому члену комплементарной команды менеджеров работать в своем стиле в среде, которая располагает к раскрытию его управленческих талантов.

Однако для создания атмосферы взаимного доверия и уважения одной структуры недостаточно. Так как люди имеют разные стили, они должны научиться взаимодействовать (осуществлять коммуникации) друг с другом наилучшим образом. Следовательно, вторым темпом лидер должен выстроить правильную схему участия менеджеров в принятии управленческих решений. Другими словами, для создания обстановки взаимного доверия и уважения потребуется пересмотреть и при необходимости исправить схемы выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Но иногда даже изменения организационной структуры и схем выработки, принятия и реализации управленческих решений не приводят к желательному результату. Дело в том, что эти структуры и схемы «срабатывают» только тогда, когда они наполняются качественным человеческим материалом. А отдельные люди постоянно ищут повод к ссоре, не вызывают доверия и уважения к себе и не проявляют их в отношении других. Они неуважительно относятся к окружающим и даже свое согласие на сотрудничество формулируют в деструктивной форме. В этом случае лидеру не остается ничего другого, как избавиться от таких сотрудников и заменить их более подходящими кандидатурами. Собственно, эта работа составляет предмет третьего темпа (очереди) трансформирования управляемой системы.

Таким образом, для превращения экономической системы, не имеющей взаимного доверия и уважения сотрудников, в систему, обладающую этими качествами, в арсенале лидера должны присутствовать три набора инструментов:

- изменения организационной структуры;
- изменения схем выработки и принятия решений;
- ротации кадров.

В какой мере их использовать и в каком порядке применять — зависит от каждой конкретной ситуации. Однако необходимо помнить, что в условиях несовершенной организационной структуры и неправильных схем выработки и реализации управленческих решений даже хорошие менеджеры начинают вести себя деструктивно.

Варианты разрешения межличностных конфликтов

В зависимости от причин возникновения конфликтной ситуации, интересов и целей, преследуемых оппонентами, соотношения противостоящих сил, конфликтного поведения сторон, межличностный конфликт может разрешиться путем:

1) *ухода* от разрешения конфликта, когда одна из сторон как бы не замечает возникших противоречий. Такое поведение может быть связано либо с явным превосходством в силе одной из сторон, либо с тем, что в данный момент нет достаточных возможностей для разрешения возникших противоречий;

2) *сглаживания* противоречий — одна из сторон либо соглашается с предъявленными ей претензиями (но только в данный момент), либо стремится оправдать себя. Такое поведение может быть обусловлено желанием сохранить нормальные взаимоотношения или тем, что предмет спора не имеет существенного значения для одной из сторон;

3) *компромисса* — взаимные уступки обеих сторон. Размер уступок, как правило, зависит от соотношения сил конфликтующих сторон или от «доброй воли» более сильной стороны;

4) *консенсуса* — нахождение взаимоприемлемого решения проблемы. При таком варианте стороны могут из противников превратиться в партнеров и союзников;

5) *эскалации напряженности* и перерастании конфликта во всеобъемлющее противостояние. Такое конфликтное поведение обусловлено взаимной установкой на бескомпромиссную борьбу;

6) *подавления* конфликта — одну или обе стороны принуждают силой (угрозой применения силы) принять тот или иной вариант исхода противоборства.

Ролевая игра «Борьба за повышение своего ранга и понижение ранга оппонента в конфликте»

Цель игры: на примере разыгранной ситуации показать студентам возможности манипулирования конфликтующими сторонами своим рангом для получения одностороннего преимущества в конфликте.

Участники игры: две конфликтующие стороны: индивид — индивид; группа — группа. Это могут быть как равные по социальному статусу оппоненты («работник — работник», «подразделение — подразделение»), так и неравные («руководитель — подчиненный»).

Порядок проведения игры

1. Определяются (назначаются) противоборствующие стороны;
- 2) определяется (выбирается) объект (предмет) конфликта;
- 3) назначается (выбирается) экспертная комиссия (рефери);
- 4) начинается дискуссия, в которой каждая конфликтующая сторона стремится доказать, что именно она защищает в конфликте интересы группы, организации, общества, а противоборствующая сторона беспокоится только о своих личных интересах.

Разбор проведенной игры. Экспертная комиссия определяет победителя. Побеждает та сторона, которая сумела убедить судей в своей общественной значимости.

Возможные способы разрешения конфликтной ситуации»

Цель задания:

- 1) познакомить студентов с возможными конфликтными ситуациями;
- 2) определить в каждой ситуации стороны конфликта и предмет спора;
- 3) разобрать возможные варианты урегулирования подобных ситуаций;
- 4) определить типы возникающих конфликтов в зависимости от тех или иных вариантов их урегулирования.

Ситуация 1

Вы летите в самолете, удобно расположившись в пассажирском кресле. Сзади вас сидит ребенок и стучит ногой по вашему креслу. Вас это раздражает, и вы решаете прекратить «безобразие», действуя следующим образом:

- а) постараетесь сами объяснить ребенку, что стучать ногой по креслу нельзя;
- б) обратитесь к родителям ребенка с просьбой, чтобы они «угомонили» свое чадо;
- в) вызовете стюардессу и попросите ее, чтобы она обеспечила вам надлежащий покой.

Ситуация 2

Ваши соседи, живущие этажом выше, нередко доставляют вам неудобства, устраивая шумные гулянки: допоздна поют, танцуют, слушают музыку. Вам это надоело, и вы решаетесь как-то утихомирить соседей. Ваши действия:

- а) стучите металлическим предметом по трубам центрального отопления;
- б) поднимаетесь к соседям и лично «выясняете отношения»;
- в) обращаетесь к управдому или в милицию с просьбой, чтобы вам обеспечили надлежащий покой.

Самостоятельные темы для размышления.

1. Причины возникновения конфликтов.
2. Классификация конфликтов.
3. Способы и правила разрешения конфликтов.
4. Типичные модели поведения на переговорах.
5. Психология эффективного переговорного процесса.
6. Ситуации предпочтения определенного стиля руководства.
7. Способы и правила разрешения конфликтов.
8. Типичные модели поведения на переговорах.
9. Психология эффективного переговорного процесса.
10. Коммуникативные структуры в организации.
11. Неформальные структуры с точки зрения управления.

Вопросы:

- 6. Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений..*
- 7. Управленческие решения в структуре деятельности руководителя.*
- 8. Интеллект (мыслительные процессы) и эффективность управленческой деятельности.*
- 9. Профессиональная адаптация и дезадаптация в обычных и экстремальных трудовых условиях.*
- 10. Методы исследования развития личности профессионала.*

1. Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений. Каждый руководитель вне зависимости от сферы его деятельности должен выполнять при решении своих специфических проблем сходные действия. В этом контексте процесс принятия решения в сфере маркетинга ничем не отличается от процесса принятия решения в сфере финансовой деятельности. Следовательно, для понимания причин снижения эффективности деятельности руководителя совершенно необходимо рассмотреть процесс формирования управленческого решения.

Существует несколько подходов к выделению этапов выработки управленческого решения. Чаще всего к ним относят следующее:

- диагностику проблемы;
- формулировку ограничений и критериев для принятия решений;
- выявление альтернатив;
- оценку альтернатив;
- окончательный выбор.

Однако можно встретить и другие подходы к выделению этапов:

- оценка проблемы;
- обзор альтернатив;

- взвешивание или оценка альтернатив;
- сообщение о выбранном действии;
- взятие обязательств.

Мы будем пользоваться более развернутой схемой, которая позволяет выделить большее количество психологических предпосылок, лежащих в основе снижения эффективности управленческого решения. К их числу относятся следующие этапы:

- постановка проблемы;
- селекция проблем или этап делегирования полномочий по выработке решений;
- построение информационной модели проблемной ситуации;
- построение концептуальной модели проблемной ситуации;
- выявление и оценка альтернатив;
- принятие решения.

Эффективность выработки управленческого решения, как известно из теории и практики, напрямую зависит от личных качеств руководителя, его теоретической и практической подготовленности, и состояния, в котором он находится в период оценки экстремальной ситуации.

В процессе принятия управленческого решения руководителю в экстремальных ситуациях следует учитывать следующие этапы способствующие качественному принятию решения:

1. Формирование замысла.
2. Построение решения.
3. Принятия окончательного варианта решения и доведение его до исполнителей.
4. Контроль за исполнением решения.

На каждом этапе принятия управленческого решения руководитель должен четко представлять структурную схему процесса поэтапной выработки решения в экстремальных условиях. Это позволит избежать психологического

срыва проявляющегося в торможении мыслительных процессов сказывающихся на оперативности принятия качественного решения, что напрямую связано с достижением конечной цели - успешным выполнением возложенных на вверенное ему подразделение задач и ликвидацией экстремальных условий деятельности в максимально короткий срок.

8. Стороны и критерии профессионализма.

Профессионализм характеризует свойство некоторых людей выполнять свою работу на высоком уровне – систематически, эффективно и надежно. Человек может приобрести профессионализм в результате специальной подготовки и долгого опыта работы, а может и не приобрести профессионализма, а лишь «числиться» профессионалом. Для приобретения профессионализма необходимы соответствующие способности, желание и характер, готовность постоянно учиться и совершенствовать свое мастерство.

Профессионализм, являясь свойством конкретного человека-профессионала и полностью отражая его индивидуальность, одновременно реализуется как качество «наиндивидуальное», поскольку формируется с учетом профессиональных требований конкретной социально-производственной системы и обеспечивает ее воспроизводство, сохранение и развитие.

Критерии, т.е. показатели (признаки), на основании которых можно судить об уровне профессионализма, могут быть двух видов: внешние по отношению к человеку (объективные) и внутренние (субъективные) [2]. В первую группу критериев профессионализма входят такие показатели результативности деятельности, как количество и качество произведенной продукции, производительность и т.д. Во вторую группу критериев оценки уровня профессионализма могут следующие показатели: а) профессионально важные качества; профессиональные знания, умения и навыки; б) профессиональная мотивация; в) профессиональная самооценка и уровень притязаний; г) способности к саморегуляции и стрессоустойчивость; д)

особенности профессионального взаимодействия; е) общая физическая тренированность. В качестве критериев результативности возможно использование и дополнительных показателей, отражающих специфику изучаемой профессии. С учетом активной роли человека в процессе становления профессионализма, будем опираться на три ведущих (обобщенных) критерия, выделенных Ю.П.Поваренковым: 1) профессиональная продуктивность; 2) профессиональная идентичность; 3) профессиональная зрелость.

1. Критерий профессиональной продуктивности характеризует уровень профессионализма человека и степень соответствия его социально-профессиональным требованиям. Этот критерий характеризуют такие объективные показатели результативности, как количество и качество произведенной продукции, производительность, надежность профессиональной деятельности т.д.

Мы считаем, что важнейшей составляющей данного обобщенного критерия профессиональной продуктивности является эффективность профессиональной деятельности, рассматриваемая нами как интегральный показатель, включающий организационно-экономическую, социальную, психологическую и «клиентоцентрированную» составляющие. Экономическая эффективность деятельности определяется отношением доходов к затратам при получении полезного результата.

2. Критерий профессиональной идентичности характеризует значимость для человека профессии и профессиональной деятельности как средства удовлетворения своих потребностей и развития своего индивидуального потенциала. Профессиональная идентичность оценивается на основе субъективных показателей, включая удовлетворенность трудом, профессией, карьерой, собой. Профессиональная идентичность требует принятия человеком определенных идей, убеждений, оценок, правил поведения принятых и разделяемых членами данной профессиональной группы (или профессионального сообщества). При отсутствии профессиональной

идентичности следует говорить уже не о профессионализме, а о профессиональном маргинализме человека. Е.П.Ермолаева приводит следующий сущностный признак маргинализма как психологического явления: при внешней формальной причастности к профессии, — внутренняя непринадлежность к профессиональной этике и ценностям данной сферы профессионального труда как в плане идентичности самосознания (самоотождествления со всем грузом ответственности, должностных обязанностей и морали), так и в сфере реального поведения (действие не в рамках профессиональных функций и этики, а под влиянием иных мотивов или целей).

3. *Критерий профессиональной зрелости*, предложенный Д.Сьюпером, свидетельствует об умении соотносить человеком свои профессиональные возможности и потребности с профессиональными требованиями, которые к нему предъявляются. Сюда входит профессиональная самооценка, уровень притязаний, способность к саморегуляции и стрессоустойчивость человека-профессионала и др. При анализе профессиональной самооценки полезно выделять самооценку результата и самооценку потенциала. Первая из них связана с оценкой достигнутых результатов деятельности и отражает удовлетворенность-неудовлетворенность достижениями. Вторая — связана с оценкой собственного профессионального потенциала, своих возможностей и отражает, таким образом, уверенность человека в своих силах. Отметим, что низкая самооценка результата не обязательно говорит о профессиональной незрелости или о «комплексе профессиональной неполноценности». Более того, как показали наши собственные наблюдения, низкая самооценка результата в сочетании с высокой оценкой индивидуального ресурса профессионального развития (ИРПР) человека является фактором его саморазвития.

Морфологическое описание дает представление о строении изучаемой системы. В общем случае оно включает описание состава образующих ее элементов (подсистем), их назначения, а также структуры связей между ними.

Морфологическое описание иерархично: конкретизация морфологии дается на нескольких уровнях. Профессионализм представляется нам в виде вершины пирамиды, в основе которой лежат профессиональные знания, на них «надстраивается» профессиональный опыт, профессиональная компетентность и профессиональная пригодность.

2. Управленческие решения в структуре деятельности руководителя. В качестве «полной» модели системы управления организацией выделяют три механизма: выработка решений проблем, согласование решений и контроль. (С.Янг). так С. Янг пишет: «...если под решением мы понимаем разрешение проблемы, а не просто выбор, то любое эффективное решение в организации требует сотрудничества как руководителей, так и исполнителей». С психологической точки зрения - это этап мотивирования исполнителей, увязка собственных целей членов организации с её целями.

В целом же С. Янг выделяет следующие этапы процесса управления:

Определение цели организации.

Выявление проблем в процессе достижения этих целей.

Исследование проблем и постановка диагноза.

Поиск решения проблемы.

Оценка всех альтернатив.

Согласование решений организации.

Утверждение решения.

Подготовка к вводу решения в действие.

Управление применением решения.

Проверка эффективности решения.

Принятие решения при таком подходе выступает одним из основных этапов организации, планирования, регулирования и контроля. Именно такой подход позволяет выделить деятельность лиц, наделённых властными полномочиями от прочих специалистов, участвующих в процессе управления.

Общая характеристика управленческих решений: Любые решения принимаются в ответ на возникновение проблемной ситуации. Проблемная ситуация – это противоречие между действительным, потребным, возможным и должным. Решение призвано снимать подобного рода противоречия.

Среди факторов, в первую очередь усложняющих деятельность по выработке решения в сфере управления, следует указать а неопределенность, которая может касаться как информации, на которой базируется процесс выработки решения, так и целей, которые в конечном результате могут быть достигнуты, способов разрешения противоречий, критериев в контексте которых осуществляется оценка как способов деятельности, так и определяемых целей. Различают решения, связанные с риском, и решения, связанные с неопределённостью. Решения в условиях риска опираются на выбор одного из множества частных исходов, имеющих известную вероятность появления, а решения в условиях неопределённости подразумевают неизвестную вероятность проявления тех или иных исходов при опоре на конкретную альтернативу¹⁰¹.

Неопределённость при выработке решения, связанная с информационным обеспечением этого процесса, может быть как следствием недостаточности информации, так и её избыточности или противоречивости. Последнее, как правило, связано с большим количеством объектов, входящих в рассматриваемую систему, ил сложностями их взаимодействия.

В условиях неопределённости, обусловленной информационным обеспечением процесса принятия решения, возникает иногда особый тип задач. Так, например, руководитель должен принять решение о запуске некоторого хорошо известного стереотипа деятельности, когда и цели и средства их достижения известны и, в определённой степени регламентированы. Речь в

¹⁰¹ Кибанов А. Я. Этика деловых отношений: Учебник для студентов вузов/А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 367 с.

этом случае идёт об опознании ситуации с принятием на себя ответственности за инициацию в некоторых случаях социально очень значимых и ответственных действий. Такого рода задачи предъявляют повышенные требования к прогностическим навыкам руководителя, широте и гибкости его опыта, волевым качествам.

В целом всё это называют вероятностными решениями, а они предъявляют к субъекту повышенные требования как с точки зрения сформированности навыков рационального подхода к выработке решения, так и умения принимать интуитивные решения, действовать в ситуации риска. Особые сложности для субъекта деятельности возникают при необходимости осуществлять выбор между эмоционально привлекательными и рациональными способами разрешения противоречий.

Этапы выработки управленческих решений: Каждый руководитель вне зависимости от сферы его деятельности должен выполнять при решении своих специфических проблем сходные действия. Так процесс принятия решения в сфере маркетинга ничем не отличается от процесса принятия решения в сфере финансовой деятельности. Следовательно, для понимания причин снижения эффективности деятельности руководителя необходимо рассмотреть процесс формирования управленческого решения. Существует несколько подходов к выделению этапов выработки управленческого решения. Чаще всего к ним относят следующее:

Постановка проблемы селекция проблем или этап делегирования полномочий по выработке решений; построение информационной модели проблемной ситуации; построение концептуальной модели проблемной ситуации; выявление и оценка альтернатив; принятие решения

Этап остановки проблемы является ключевым моментом всего процесса. Во-первых ситуация должна быть осознана и обозначена. Можно найти блестящее решение проблемы, но если сама проблема неправильно сформулирована, то эффект от реализации подобного решения в лучшем случае

будет нулевым. Именно поэтому в практике управления такое большое значение уделяется этапу постановки проблемы, типизации проблем, выделению из их числа тех, которые чреватые особо опасным развитием, составлению ориентировочной основы деятельности в этих «нештатных ситуациях». «Сбои» на этом этапе встречаются достаточно часто. Типичными ошибками являются:

А) Неправильное опознание проблемы, несистемное, фрагментарное отражение проблемной ситуации в обозначенной проблеме. Психологическими предпосылками этого может явиться низкий уровень интеллекта, недостаточный опыт, склонность к стереотипизации собственной деятельности.

Б) Несвоевременность постановки проблемы, в частности, запаздывание, в основе которого могут лежать как индивидуально-психологические особенности руководителя (инертность, низкий интеллект), так и отсутствие установки на опережающий контроль ситуации. Запаздывающие решения возникают при делегировании ответственности («выпихивании» ответственности) за выявление проблем на более высокий уровень управления.

Достаточно часто встречаются и опережающие решения, типичными причинами которых чаще всего является высокий уровень личностной тревожности, узкий опыт, отсутствие адекватных представлений о динамике развития ситуации. В) Навязанные решения, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Очень часто они являются следствием погрешности управленческой концепции субъекта деятельности, заключающейся в отсутствии адекватных критериев для определения степени актуальности возникающих в жизни подразделения противоречий.

Сущность следующего этапа, этапа селекции проблем, состоит в определении субъекта выработки требуемого решения. Наиболее эффективной оказывается деятельность тех руководителей, кто адекватно делегирует полномочия по выработке решения своим подчинённым.

Особенности делегирования полномочий по принятию решений является прямыми показателями степени децентрализации в организации. Вместе с тем, те же критерии могут быть использованы для оценки особенностей процесса делегирования у конкретного руководителя. Максимальная степень делегирования предполагает отсутствие контроля.

Контроль оказывается несколько более жёстким при необходимости информирования вышестоящего руководителя о принятом решении. Максимальный контроль требует согласованности решений. Исполнителю, привлечённому к выработке каких-либо решений, может по-разному делегироваться право и конкретный объём участия в том или ином этапе этого процесса, в том числе при:

определении целей организации;

выявлении проблем достижения этих целей;

исследовании проблем и постановке диагноза;

поиске решения проблемы;

оценке всех альтернатив выбор наилучшей из них;

согласовании решений в организации;

утверждении решения;

подготовке к вводу решения в действие;

управлении применением решения; проверке эффективности решения. В зависимости от участия в указанных процессах, можно определить степень вовлечённости конкретного лица в процесс формирования решения.

Этот показатель вместе с контролем отражает полноту делегирования полномочий. Полнота делегирования наряду с субъективными факторами и ограничениями, связанными с нормативными основами деятельности, определяется и характером реализуемых исполнителем решений. Одной из дополнительных сложностей при делегировании полномочий является установка руководителя в отношении противоречия между эмоционально

привлекательными, теми, к которым он имеет склонность, и важными, но не слишком привлекательными для него делами.

На этапе создания информационной модели руководитель как непосредственно сам получает информацию, так и пользуется информацией, собранной другими. Информация может быть недостаточной или избыточной, оценивается как надёжная или недостаточно надёжная, противоречивая, адекватно отражающая динамику развития процессов в системе или запаздывающая. Естественно, что эффективность работы руководителя с информацией, чувствительность к её качеству связаны с интеллектуальным потенциалом, развитием интуиции и прогностических навыков, навыками рефлексии.

Следующий этап – построение концептуальной модели проблемной ситуации. На этапе построения концептуальной модели проблемной ситуации происходит осознание сущности противоречий. Психологические причины, снижающие эффективность этого этапа, обусловлены когнитивным стилем специалиста, разрабатывающего решение, уровнем его интеллекта, наличием или отсутствием склонности к стереотипизации деятельности, особенностями управленческой концепции.

На следующем этапе изыскиваются способы разрешения противоречия, осуществляется их критическая оценка в соответствии с определёнными ранее критериями.

Проблемы этого этапа обусловлены, как правило, либо неоптимальным стилем деятельности, характеризующимся переносом инертности, застревания на каких-то частных вариантах, чрезмерной фиксацией на критической его оценке, либо наоборот, импульсивностью, недостаточной критической проработкой альтернатив решения.

Для оптимизации процесса принятия решения используются коллективные способы работы. Предпосылками эффективности в этом случае являются сложившиеся в группе навыки рефлексии, т.е. отражения и осознания того, что

происходит в совместной деятельности. Рефлексируются роли партнёров, их отношения между собой, промежуточные результаты в соотношении с поставленной задачей, условия самой задачи. За счёт рефлексии удаётся повысить эффективность реализации всех этапов выработки решения, компенсировать проявления неоптимального стиля отдельных участников, сгладить влияние их индивидуально-психологических особенностей. И очень краткая лекция, на всякий случай

3. Интеллект (мыслительные процессы) и эффективность управленческой деятельности. Интеллект (от лат. intellectus — познание, понимание) в широком смысле — это совокупность всех познавательных особенностей человека, начиная от ощущения и восприятия и кончая мышлением и интуицией. Поэтому, строго говоря, все то, что говорится о восприятии, памяти и мышлении и других познавательных процессах, является одновременно и характеристикой отдельных сторон интеллекта. Но познавательные процессы не являются независимыми друг от друга, они тесно взаимосвязаны, образуют целостную систему. Взаимодействуя, они взаимоусиливают друг друга, благодаря чему возникают новые свойства, которых нет у отдельных познавательных процессов, тем самым способствуя развитию креативности. В начале 60-х годов была установлена основная и исходная закономерность, связывающая эффективность управленческой деятельности и интеллект. Американский психолог Е. Гизелли обнаружил, что между ними существует не прямая зависимость (как считалось долгое время и что блокировало исследования в данной области), а криволинейная. Наиболее успешной деятельностью характеризуются руководители, имеющие не очень высокий интеллект, а некоторую оптимальную степень его выраженности. Неожиданность этих результатов стимулировала новые исследования в этой области. Они подтвердили установленную зависимость, которая в настоящее время стала хрестоматийной. И все же эти результаты, несмотря на их многочисленность и убедительность, плохо согласуются с обыденным

представлением о том, что «хороший руководитель — это очень умный руководитель». Выявление причин противоречия научных и эмпирических данных позволяет раскрыть суть связи интеллекта с эффективностью управленческой деятельности, сложность их взаимодействия. В концепции «промежуточных факторов» Ф. Фидлера и А. Лейстера описаны некоторые из этих причин. Она базируется на том, что связь интеллекта с успешностью управленческой деятельности является множественно опосредованной, а не прямой. На эффективность деятельности влияют многие причины, а не только интеллект, который оказывает на нее воздействие через множество промежуточных переменных: уровень мотивации руководителя, его опыт, отношения с начальством и управляемой группой. Практически все тесты, при помощи которых диагностируются интеллектуальные способности, адресованы теоретическому, абстрактному интеллекту, а не его практическому компоненту. Требования к интеллектуальным функциям менеджера часто несопоставимы с требованиями, на которых построены существующие тесты. Поэтому результаты противоречивы.

Криволинейная зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня интеллекта объясняется и другими причинами, установленными в последнее время, в частности:

- 1) наличие обратной связи между уровнем интеллекта и стажем управленческой деятельности;
- 2) наличие высокого интеллекта у людей с относительно меньшим стажем управленческой деятельности.

Снижение интеллектуальных показателей при увеличении стажа имеет две основные причины: естественная возрастная инволюция психофизиологических функций, в том числе и интеллекта, и «забывание» академических знаний и навыков, на которых основано большинство интеллектуальных тестов. Интеллект руководителя становится в большей степени практическим, чем теоретическим. На общую эффективность

управленческой деятельности большее влияние оказывают стаж и производный от него профессиональный и жизненный опыт, а не интеллект как таковой.

Мыслительные процессы в управленческой деятельности. Хороший руководитель — это умный руководитель, а значит, нет никакой особой специфики связи мышления с успешностью руководства. Связь эта прямая и определяющая. Такое же упрощенное понимание констатировалось для другого процесса — памяти. Все закономерности психологии мышления можно и нужно непосредственно перенести на характеристику мышления руководителя. Сама же проблема мышления — безгранична.

Практическое мышление в целом, а руководителя в особенности, связано с деятельностью иначе, чем теоретическое, так как весь процесс мышления осуществляется для решения определенных практических задач и реализуется параллельно с выполнением других функций руководителя. Вот почему задачи для практического мышления ставит сама практическая деятельность, а не теория. Особенность практического мышления — умение правильно ставить и формулировать задачи и проблемы.

Теоретический ум ищет в проблеме ее истинное, единственное решение, а в практическом мышлении дело обстоит иначе: руководитель часто стремится не к максимально эффективному решению, а к приемлемому, удовлетворительному («satisficing», по Г. Саймону).

Следующая специфическая особенность практического мышления руководителя связана с содержанием и условиями управленческой деятельности. По содержанию управление требует мысленного оперирования с информацией о людях, «социальных объектах», характеризующихся большой степенью сложности и скрытостью от непосредственного восприятия, а поэтому трудностью «расшифровки» и однозначностью интерпретации. Неопределенность мыслительных задач руководителя может возникать в силу некоторых психологических причин: дефицит или избыточность информации, высокая степень ее сложности.

Любая управленческая задача как предмет мышления руководителя имеет свойство комплексности информации, так как организация — это социотехническая система (люди и производство).

Важнейшим профессиональным требованием к руководителю является сочетание высокого уровня системного мышления с достаточным развитием его аналитических сторон.

Управленческие ситуации характеризуются свойством изменчивости — динамичности. Вариативность ситуаций требует активной продуктивной мыслительной работы, а скорость их изменения придает управленческой деятельности другую специфическую особенность — режим «цейтнота» (хронического дефицита времени). Это требует от практического мышления высокой скорости, оперативности включения в ситуацию, быстрой переключаемости от действий к осмыслению. Управленческое решение оценивается двумя главными критериями: адекватностью (качеством) и своевременностью. Скорость мышления зависит от особенностей организации памяти и профессионального опыта. Динамичность мышления зависит также от скорости актуализации информации из памяти и готовности системы знаний к использованию.

Решения руководителя должны быть конкретными — тогда они более понятны другим. Умение составлять простые планы — следствие интеллектуальной мощи.

Эта мыслительная особенность руководителя, являющаяся одновременно важным профессиональным требованием к нему, базируется на психологическом механизме «конкретизирующего синтеза». Это не просто переход от общего к частному, а выведение частного, конкретного из множества исходных посылок — общих и конкретных, но подвергнутых предварительному обобщению (синтезу).

Способность к выработке простых и конкретных планов основана на психологически разных механизмах: способность генерации большего

количества максимально разнообразных и оригинальных планов, быстрота и легкость составления планов, наличие нескольких планов одновременно и внесение в них изменений под влиянием изменений обстановки, жесткость, воля в проведении своего плана. Эти свойства составляют своеобразное качество руководителя, определяющее его как «делателя планов» (faiseur de plan).

Важнейшее условие эффективности руководства — пропорциональное сочетание ума и воли, что отражено в знаменитой «формуле квадрата». Его основание — воля, высота — ум, площадь — успех деятельности. Полный баланс встречается редко.

Воля в деятельности руководителя формирует его специфические свойства: инициативность, решительность, умение брать ответственность на себя, «осторожная смелость». Все это обозначается особым обобщающим свойством — «стремящимся разумом».

Важная черта практического мышления руководителя — стрессустойчивость. Обычно отрицательные эмоции подавляют мыслительные процессы, но существуют большие индивидуальные различия. Обнаружено свойство личности, заключающееся в том, что неблагоприятные условия могут стимулировать мыслительную деятельность.

Фактор высокой напряженности управленческой деятельности — ее полипроблемный характер, наиболее специфическая черта. Происходит интерференция мыслительных задач — их отрицательное влияние друг на друга. При этом сам процесс практического мышления руководителя приобретает многофокусность — развертывание одновременно по нескольким направлениям. Это очень быстрое и частое переключение с одних задач на другие.

Существует еще одно специфическое качество практического мышления руководителя — свойство прогностичности мышления, способность учитывать

и актуальную информацию, и информацию предвидения. Это продукт опережающего отражения будущего состояния управляемой системы.

Главная трудность решения прогностических задач в управлении состоит в том, что они требуют учета поведения других людей, часто противоречивого. Поэтому прогностичность мышления руководителя неотделима от такого важного мыслительного качества, как рефлексивность (способность встать на позицию другого и предвидеть на основе этого его поведение). Особенно важна роль рефлексивных механизмов в конфликтных ситуациях и в ситуациях.

4. Профессиональная адаптация и дезадаптация в обычных и экстремальных трудовых условиях. Рассмотрим влияние профессионального стресса на адаптацию. Одна из актуальных проблем современного общества, как справедливо полагает Г. Матулене, заключается в поиске стратегий и современных методов избавления от стресса и восстановления работоспособности. Эта проблема вызвана тем, что стресс способствует перенапряжению, которое становится причиной ухудшения здоровья. Между ухудшением здоровья, вызванным перенапряжением, и адаптацией ученые усматривают связь.

В организациях поводом для стресса могут быть также:

- продолжительность рабочего времени;
- конкуренция;
- очень быстрое продвижение по службе;
- негативные межличностные отношения с представителями администрации;
- конфликт между работой и личной жизнью;
- неуверенность в стабильности своего положения на работе.

Р. Росс и Е. Альтмаер предложили термин «профессиональный стресс».

Реакции со стороны человека в случае профессионального стресса определяются симптомами трех типов: 1) физическими; 2) психологическими (эмоциональные и когнитивные реакции: депрессия, чувство беспокойства, скука, крушение надежд, одиночество, возмущение); 3) поведенческими

(уклонение от работы, увеличенное употребление алкоголя или наркотических веществ, агрессия, межличностные конфликты, прогулы, снижение производительности труда)¹⁰².

Психическая переадаптация – внутренняя работа личности (в форме переживаний), которая направлена на преодоление, восстановление нарушенного душевного равновесия, возникшего под влиянием экстремальной ситуации. При этом происходит коррекция состояния психической дезадаптации, связанная с переосмыслением ценностей, жизненных планов и пр.

Психическая реадаптация – процесс перестройки адаптационных механизмов, сложившихся в экстремальных профессиональных условиях, неадекватных для обычной жизни. Рееадаптация необходима, когда человек возвращается в обычную, не связанную с опасными, экстремальными факторами жизнь.

В качестве мер помощи профессионалу в восстановлении нормального душевного состояния и профилактики острых форм психической дезадаптации, требующих лечения и длительного отдыха, предлагаются активные виды досуга, переключающие личность на другие, спокойные формы предметной деятельности (домашний труд, рыбалка, охота, спорт, занятия искусством, музыка, художественная литература, кино и театр, общение с друзьями, близкими).

«Адаптация классифицируется по следующим критериям: По отношению субъект-объект: Активная - когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить); Пассивная - когда он не стремится к такому воздействию и изменению. По

¹⁰² Мукумова Д.И. Особенности адаптации студентов в учебный процесс. Методическое пособие. – ТИМИ, 2016. – 61 с.

воздействию на работника: Прогрессивная благоприятно воздействующая на работника; Регрессивная - пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной)¹⁰³.

По уровню: Первичная - когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии; Вторичная - при последующей смене работы.

По направлениям: производственная; непроизводственная. Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п).

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

¹⁰³ Мукумова Д.И. Адаптация студентов к учебной деятельности в высшей школе // Eastern European Scientific Journal, Германия, 2018. №3. -Р. 305-307. (13.00.00, № 1)

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

В общем процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. Ориентация практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1- 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

5. Методы исследования развития личности профессионала.

Психологи используют беседу, опрос, экспертные оценки, метод контент-анализа, проективные методы, поведенческие тесты и тесты-опросники, психобиографические методы (каузометрия). Последние два являются относительно новыми методами, они разработаны в рамках причинно-целевой концепции психологического времени Е.И. Головахой и А.А. Кроником (1993) и требуют пояснений.

Метод составления “Карты жизни” по пятилетиям заключается в том, что выстраивается ось жизни от момента рождения до возраста предполагаемой смерти. Ось делится на отрезки по 5 лет каждый. Затем для каждого отрезка предлагается указать число значимых для обследуемого событий. Общее число событий (прошлого, настоящего и будущего) должно уложиться в множество,

состоящее минимум из 15 и максимум 21 единицы. При этом составляется пронумерованный перечень событий. Каждое событие может записываться на отдельную карточку для последующей работы с ним. События предлагается отнести к одной из семи сфер жизни (природа, общество, работа, семья, внутренний мир, здоровье, досуг). Чем больше это число для пятилетия, тем насыщеннее жизнь в данный период времени. Далее оценивается соотношение насыщенности событиями периодов прошедшей жизни по сравнению с настоящим и будущими периодами. Чем выше насыщенность событиями прошлого по сравнению с будущим, тем в большей мере реализовались ожидания и замыслы обследуемого, тем он старше в психологическом смысле. Чем в большей мере перевешивает по насыщенности событиями будущее по сравнению с прошлым, тем моложе в психологическом смысле человек. Если далее оцениваются причинно-целевые связи между выбранными событиями, их эмоциональная оценка и степень субъективной важности, то получают казузограмму. Эти все действия могут выполняться в ручном варианте (или на основе компьютерной программы “LifeLine”). В итоге в системе двух координат изображается карта жизни: по оси ординат отмечается важность каждого события (в баллах), по оси абсцисс – возраст жизни, соответствующий каждому событию. События (кружочки с номерами) соединяются линиями, каждая из которых обозначает тип связи (достичь, избежать, благодаря, вопреки). Реализованные (относящиеся к прошлому) события и связи отмечаются голубым цветом; актуальные (относящиеся к настоящему) – красным; будущие – зеленым. Составление карты жизни позволяет дать характеристику личности обследуемого: оценить его психологический возраст, масштаб замыслов, отношение к жизненным трудностям, эмоциональность, удовлетворенность жизнью, умение планировать свою жизнь, уверенность в себе, готовность обследуемого к переменам в жизни (Кроник А.А., 1993; Кроник А.А., Ахмеров Р.А., 2003). Психолого-биографическое исследование

личности может быть полезным в контексте карьерного консультирования (Перетяцько Л.Г., 1991).

Профессиографический подход к оценке и развитию профессионализма.

Профессиография — это общий метод анализа и описания трудовой деятельности и условий труда, это технология изучения требований, предъявляемых профессией к личностным качествам, психологическим способностям, психолого-физическим возможностям человека. В результате профессиографирования составляются профессиограммы. Профессиограммы можно подразделить на частные и комплексные.

Частные профессиограммы дают лишь частные, с точки зрения одной науки или научной дисциплины представления о работе, например отражают лишь социологические или санитарно-гигиенические показатели.

Комплексная профессиограмма является всесторонним описанием работы, в которой собраны результаты профессиографии всех дисциплин — от психологии, физиологии, медицины до экономики, техники и т.п. В зависимости от назначения профессиограммы подразделяются на универсальные и специальные.

Специальные профессиограммы — это узкоспециализированный отбор тех важнейших характеристик, которые необходимы для решения конкретной задачи, для конкретной цели (например при расстановке кадров или повышении квалификации сотрудников, при оплате труда).

Универсальные профессиограммы содержат сведения и характеристики труда, действительные для всех видов работ. Такая профессиограмма бывает весьма обширной и преследует многие цели,

Профессиография начинается со сбора данных об изучаемой работе и описания ее организационных принципов и материальной базы. Все эти сведения группируются в соответствии с четырьмя группами . вопросов.

1.Какая работа (специальность, профессия, должность) анализируется и описывается? Что является предметом и целью данной работы? Какие виды деятельности она включает, и как они взаимосвязаны между собой?

2.Какие условия и возможности предоставляет работа для полного использования производительности труда нормального человека? Что сдерживает нормальное развитие психических процессов или ограничивает применение способностей? Чем обуславливается эффективность труда? Каковы основные объективные предпосылки хороших результатов работы?

3.Какие внешние факторы положительного или отрицательного характера воздействуют на психику человека на данном рабочем месте? Что может эффективно повлиять на психическую трудоспособность и производительность? Что улучшает и развивает или, наоборот, нарушает психические функции и сдерживает развитие способностей, отрицательно влияет на них?

4.Какие особые или исключительные требования к психике человека предъявляются данной работой? Какие способности и особенности являются предпосылкой успешного выполнения работы, и какие качества не находят применения в данном труде, а в некоторых случаях просто не требуются? Какие из наиболее важных субъективных детерминант являются показателями высокой производительности?

Методы оценки трудовой нагрузки и психодиагностики функциональных состояний. Профессиональный стресс. Профессиональным стрессом называют состояние субъекта труда, характеризующееся особой мобилизацией его ресурсов для преодоления трудностей, проблем профессиональной деятельности. Стрессорами называют факторы, провоцирующие стрессовые состояния.

Состояние стресса может улучшать показатели деятельности (если это состояние не вызывает перегрузок и выступает в качестве состояния оперативной мобилизации). Но если трудовая нагрузка чрезмерна для данного

работника, стресс превращается в дистресс, который при длительном воздействии приводит обычно к психосоматическим заболеваниям.

Основные три концептуальные ориентации в исследовании профессионального стресса: 1) экологический подход: стрессовые реакции живого организма рассматриваются как неспецифический ответ на воздействия среды в форме физиологических реакций и поведения живого существа, имеющие для него приспособительное значение. 2) транзактный подход - факторами стресса стали не только физические параметры среды, но и организационные факторы труда, возможности профессионального продвижения, потенциальные мотивы труда, особенности производственных взаимодействий, конфликтные ситуации. Степень мобилизации нервно-психического напряжения субъекта деятельности оказалась зависящей не от объективной реальности трудовой ситуации, а от ее отражения в сознании работающей личности. 3) регуляторный подход. Рассматривает работающего человека как субъекта трудовой деятельности с точки зрения особенностей регуляции и саморегуляции выполняемых им эргатических функций и их результативности. Стресс в русле данного подхода рассматривается не только как источник возможных негативных последствий для работника, его здоровья и результатов труда. Стресс оказывается и фактором развития и профессиональной самоактуализации личности.

Психологическое выгорание у менеджеров. В современной структуре экономических отношений деятельность менеджера носит сложный, многоплановый характер. Управленческая деятельность отличается исключительной сложностью, представляя собой единство объективных и субъективных переменных, требований к технологической и коммуникативной компетентности. С одной стороны, управленческие отношения в системе "руководитель-подчиненный" определяются особенностями социально-экономической системы общества, с другой стороны, управленческие отношения складываются между людьми и поэтому обусловлены

особенностями их сознания. Деятельность менеджера характеризуется высокой интенсивностью, насыщенностью действий, частым вмешательством внешних факторов, широкой сетью контактов разного уровня, преобладанием непосредственного речевого (устно) общения с другими людьми. К основным функциям менеджеров, как известно, относятся: планирование, прогнозирование, организация и координация взаимодействия подчиненных, принятие решений, контроль. Помимо сугубо "производственных функций" и связанных с ними формальных отношений, характеризующихся высокой когнитивной сложностью, большую значимость в деятельности менеджера приобретают "социально-психологические" функции, связанные с "человеческим фактором" и неформальными отношениями в коллективе: коммуникативные, воспитательные, дисциплинарные, психотерапевтические и др. Последние, в свою очередь, могут характеризоваться особой эмоциональной напряженностью. Сложный и ответственный характер деятельности менеджера обуславливает наличие различных стрессогенных ситуаций, которые создают предпосылки для возникновения синдрома психического выгорания. Среди личностных факторов, предрасполагающих к развитию синдрома выгорания у менеджеров, зарубежными исследователями отмечаются такие, как интроверсия, низкое самоуважение, низкая эмпатия, реакция на стресс по типу А, трудоголизм, определенные мотивационные особенности и др. Однако факторы, связанные с работой и стилями поведения, больше коррелируют с выгоранием, чем личностные факторы. Выделяют три основных фактора выгорания. Первый фактор, снижающий вероятность синдрома выгорания, образуют: ориентация на сотрудничество и компромисс, высокая мотивация саморазвития и профессионального роста, креативность подхода к решению профессиональных задач, высокий уровень коммуникативных умений. К личностным факторам, препятствующим психическому выгоранию, относятся: высокая общительность в малых группах, социальная смелость, радикализм. Вторым фактором, определяющим вероятность развития эмоционального

истощения и деперсонализации, включает заниженную самооценку, эмоциональную неустойчивость, низкую активность и неумение сплачивать коллектив, тенденцию к избеганию трудных ситуаций общения.

Третий фактор психического выгорания - это "размытость" личных целей и ценностей, низкий уровень управленческих умений, неадекватность самооценки, характеристики по показателю "консерватизм - радикализм". Личностные качества и умения, образующие второй и третий факторы, очевидно, могут рассматриваться как элементы риска синдрома выгорания.

Личностные и стилевые особенности менеджеров обуславливают и различные типы их "профессионального выгорания", и то влияние, которое они оказывают на управленческие стратегии, взаимодействие с подчиненными и сохранность здоровья специалистов.

Самостоятельные темы для размышления.

1. Власть и авторитет в организации
2. Гендерные аспекты психологии руководства
3. Национальные черты деловых людей
5. Механизмы морального стимулирования персонала
6. Проблема межкультурных коммуникаций в деловом общении
7. Рукопожатия, как особая форма невербальной коммуникации в деловом общении.
8. Правила обмена визитными карточками в деловом общении.
9. Профилактика и предупреждение конфликтов в управленческой деятельности.
10. Деструктивное поведение в конфликте.
11. Виды конфликтогенов их характеристика.
12. Психотехники саморегуляции в конфликтной ситуации
13. Здоровье как системное понятие.
14. Фазы и факторы работоспособности.
15. Стресс в профессиональной деятельности менеджера

Вопросы:

- 1. Психология взаимодействия личности и организации в кризисной ситуации*
- 2. Особенности поведения личности в кризисной ситуации и их влияние на эффективность антикризисного управления*
- 3. Психология принятия антикризисных решений*
- 4. Основные факторы возникновения кризиса*
- 5. Состояние монотонии и психического пресыщения в труде*

1. Психология взаимодействия личности и организации в кризисной ситуации. Антикризисное управление - это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям¹⁰⁴.

Цель и задачи изучения проблемы:

1. Изучить психологию взаимодействия личности и организации в кризисной ситуации.
2. Рассмотреть особенности поведения личности в кризисной ситуации и их влияние на эффективность антикризисного управления.
3. Изучить психологию принятия антикризисных решений.

¹⁰⁴Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р. Антикризисное управление: учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 540 с.

Зарождение кризиса: Деятельность человека осуществляется в социально-экономической системе - как правило, в конкретной организации (коммерческой или государственной). Человеческий фактор - один из основных факторов, влияющих на стабильность организации. Несоответствие деятельности сотрудников нормам и правилам организации может привести ее к кризису. Верно и обратное утверждение: кризис в организации может вызвать и личностный кризис у сотрудников. Рассматривая человека как члена соответствующей организации, мы будем рассматривать взаимосвязь организационного и личностного кризиса. За основу возьмем этапы развития кризисной ситуации.

Этот этап можно выявить только при систематическом анализе всех факторов, влияющих на эффективность деятельности. Обычно фиксируется устойчивое расхождение намеченных и реальных показателей. Попытки изменить ситуацию, влияя на те или иные факторы дестабилизации, приносят стабильность, но ненадолго. Человек, управляющий подобной ситуацией, начинает испытывать *стресс* (от англ. *stress*?давление, напряжение), т. е. повышенную напряженность, возникающую в ответ на разнообразные экстремальные воздействия - стрессоры. Отечественные исследователи (А.В. Карпов и др.) основными стрессорами управленческой деятельности считают следующие факторы: психология кризис управление личность

- фактор информационной нагрузки. Объем информации и требования к ее переработке не соответствуют психическим возможностям субъекта. В связи с этим высокая когнитивная нагрузка, обусловленная большим объемом информации, становится мощным негативным фактором, приводящим к повышенной напряженности, стрессу;

- фактор информационной неопределенности. С одной стороны, информации чрезмерно много, а с другой стороны, часто недостает нужной и наиболее важной для конкретной ситуации информации. В результате руководитель либо вынужден искать недостающую информацию (что само по

себе порождает напряженность), либо действовать в условиях неопределенности, что является стрессором;

- фактор ответственности. Это решающий и основной для деятельности фактор, от него зависит сила проявления всех других факторов. Для управленческой деятельности это не только «ответственность за результат» и «ответственность за себя», но и «ответственность за других». В соответствии с принципом личной ответственности руководитель аккумулирует в своей деятельности всю меру ответственности за результаты функционирования организации. Это зачастую приводит к возрастанию психологического напряжения, особенно в ситуации дисбаланса деятельности организации;

- фактор дефицита времени. Хроническая нехватка времени - один из наиболее типичных признаков управленческой деятельности. Он обусловлен обилием задач и функций, которые необходимо решать и выполнять, жесткими временными рамками, в которые обычно поставлен руководитель;

- фактор межличностных конфликтов. Возникающие в ходе управления межличностные конфликты зачастую порождают негативные отношения между сотрудниками, что является одним из наиболее сильных источников появления стрессовых состояний;

- фактор внутриличностных (ролевых) конфликтов. Обусловлен необходимостью выполнения одним и тем же человеком двух и более функциональных ролей одновременно. Несовпадение требований, предъявляемых различными ролями, ведет к развитию состояния, которое обозначается понятием «ролевой конфликт» (требования сверху и интересы снизу);

- фактор полифокусности управленческой деятельности. Обусловлен необходимостью одновременного решения многих задач, выполнения многих функций и обязанностей. В результате возникает известный в психологии феномен интерференции (наложения и отрицательного влияния) задач и

функций друг на друга, также являющийся одним из сильных источников высокой напряженности деятельности;

- система внешнесредовых факторов. Внешняя среда организации является источником многочисленных стрессоров, которые по силе влияния могут превосходить внутриорганизационные факторы (конкуренция, факторы влияния криминальной среды, нестабильность макросоциальной и макроэкономической динамики, практически невозможная прогнозируемость этих факторов на перспективу)¹⁰⁵.

В психологии выделяют три фазы развития стресса: мобилизация, расстройство и деструкция. Для специфики антикризисного управления на стадии возникновения кризиса представляют интерес такие фазы развития стресса, как фазы расстройства и деструкции.

Для *фазы расстройства* характерны изменения в первую очередь в когнитивной сфере: сужение объема восприятия, снижение объема и качества оперативной памяти, затруднение актуализации информации из долговременной памяти. Особо значимые изменения происходят в мышлении: возрастание стереотипности, резкое снижение продуктивности и способности к адекватной переработке информации. Для деятельности в целом характерны попытки организовать ее по типу поиска нормативного способа в прошлом опыте (заалгоритмизированность деятельности). В процессах принятия управленческих решений возникает феномен глобальных реакций (тенденция к выбору общих и неопределенных вариантов действия, утрата конкретности и реализуемости, импульсивность либо инертность в принятии решений).

Фаза деструкции характеризуется полным распадом деятельности и значительным нарушением психических процессов, обеспечивающих ее. Деструкция может приобретать одну из основных форм - *гиперторможения* (полная блокада поведенческой активности, состояние

¹⁰⁵Карпов А.В. Психология менеджмента. - М., 2003.

заторможенности, оцепенения, «выключенности» из ситуации, что приводит к срыву деятельности) или *гипервозбуждения* (поведение становится хаотичным, строится как беспорядочная последовательность неорганизованных действий, поступков, импульсивных реакций - человек «не находит себе места»).

Личностный стресс и организационный кризис взаимосвязаны. Факторы информационной неопределенности, дефицита времени, полифокусности управленческой деятельности оказывают наиболее сильное влияние на личность в ситуации «зарождения» кризиса в организации. Однако степень стресса, пребывание в фазе расстройства или фазе деструкции обусловлено *стрессоустойчивостью* личности, т.е. «мерой сопротивляемости» человека стрессовым воздействиям.

Стрессоустойчивость зависит от типа личности: у экстравертов преодоление стресса, адаптация к нему проявляются в отказе от активного и конструктивного разрешения ситуации; у интровертов способы преодоления стресса носят более конструктивный характер. Стрессоустойчивость связана и с общей мотивационной направленностью личности, личностно - карьерная («на себя») либо социально-профессиональная («на дело»).

В литературе описаны две формы поведения в условиях стресса: контроль страха и контроль опасности. В первом случае (*лично-карьерная мотивация*) человек ищет способы уменьшить последствия и обезопасить ситуацию лично для себя. Это ведет к потере контроля над ситуацией и полному развалу деятельности. Во втором случае (*социально-профессиональная мотивация*) контроль над ситуацией позволяет делать попытки конструктивного преодоления ситуации, что в конечном счете приводит к обеспечению личной безопасности¹⁰⁶. Этот тип поведения максимально эффективен для антикризисного управления.

¹⁰⁶ Каменская, В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учебное пособие для студентов психологических специальностей вузов / В. Г. Каменская. М.: Академия, 2002. – 160 с.

По утверждению Т.Ю. Базарова, именно в узкоспециализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях обычно складываются высокосплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Осознавая высокую степень своей подготовленности, сотрудники организации, как правило, игнорируют изменения внешней среды, в силу которых их продукция перестает пользоваться спросом. Если не принять меры, подобная ситуация приведет к кризису организации, что может вызвать стресс у сотрудников. Стрессовое состояние, в свою очередь, снизит эффективность антикризисных мероприятий.

Задача управляющего - повышение уровня мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. В связи с этим он может провоцировать смену ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях состоит из следующих этапов: принуждение – конфликт - подкрепление.

Собственно кризис. Этот этап развития кризисной ситуации характеризуется тотальным несоответствием цели и результата деятельности, отсутствием полноты критериев для оценки ситуации. Сильное желание воспрепятствовать кризису, склонность к консерватизму (стремление достигать уже недостижимую цель прежними способами) могут привести к **фрустрации**, которая описывается следующей формулой: «потребности – блокировка - отрицательные эмоции». В этом случае наличие значимой цели блокируется внешними преградами или ограниченностью собственных возможностей, в результате чего возникают отрицательные эмоции. Эмоции фиксируются личностью как стабильно негативные.

С точки зрения нарушений в сфере поведения фрустрация может проявляться на двух уровнях: как утрата волевого контроля (дезорганизация поведения) или как снижение степени обусловленности сознания адекватной мотивации (потеря терпения и надежды).

Чем интенсивнее была исходная потребность и чем ближе казалась возможность ее удовлетворения, тем сильнее может быть фрустрация. Возможны две основные формы реагирования личности в этой ситуации: *интрапунтивная* и *экстрапунтивная* реакции. В первом случае возникающие негативные эмоции обращаются как бы на самого человека: он винит себя в произошедшем. Как итог развивается *депрессия*, сопровождающаяся подавленностью, чувством обиды, безнадежности и беспомощности, личной ущемленности. Хронически повторяющиеся интрапунтивные реакции формируют у личности установки типа «обстоятельства сильнее меня», «все зависит от обстоятельств», что, несомненно, снижает активность деятельности и делает ее менее конструктивной.

Во втором случае негативные эмоции трансформируются в *агрессию*. Личность ищет и находит «виновников» вовне, обрушивая на них свой гнев. Исследования показывают, что такое реагирование гораздо более типично для руководителей, а вероятность его проявления в целом возрастает при повышении управленческого статуса и увеличении стажа¹⁰⁷.

Преодолеть фрустрацию можно двумя наиболее распространенными способами: психологическая самозащита и рефлексивно – деятельностный способ.

Рассматривая *способ психологической самозащиты*, Ю.Д. Красовский выделяет следующие варианты защитной мотивации:

1. «Нет худа без добра, что ни случится, все к лучшему» (позитивная трактовка худшего).
2. «Все проходит, надо переждать» (ориентация на лучшие времена).
3. «Ничего не поделаешь, у других тоже бывают срывы» (идентификация с другими).

¹⁰⁷ Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. - Мн.: Харвест, 2003. - 640 с.

4. «Переживать нечего, у других еще хуже» (самоподкрепление в сравнении с опытом других).
5. «Я не один, все вместе преодолеем трудности» (позитивное самоподкрепление идентификацией с командой).
6. «Могло бы быть и значительно хуже» (самоутешение в сравнении двух зол).
7. «Ничего, худшее уже позади» (самоуспокоение в сравнении с тем, что было).
8. «В следующий раз надо страховаться» (позитивный настрой на будущее).
9. «Со мной такого больше не произойдет» (переакцентировка своего поведения).
10. «Я это и предполагал, хотя надеялся на лучшее» (утешение сбывшимся самопророчеством).

Из приведенных высказываний ясно, что подобный способ предполагает пассивное отношение личности к ситуации.

Рефлексивно – деятельностный способ принципиально отличается от способа психологической защиты активным преодолением состояния фрустрации. Блокировка потребности воспринимается личностью как новая потребность в устранении препятствия. Возможно, сама недостижимость цели делает ее значимой, привлекательной для личности в такой ситуации необходимо рефлексивное отношение к преграде. Личность не только определяет источник противодействия, но и проектирует изменения собственных действий в сложившейся ситуации. Здесь ведущую роль играет поиск новых, ранее не применявшихся способов действия. Освоение нового ведет к развитию личностно профессиональной компетенции. С точки зрения антикризисного управления именно такая ситуация выхода из состояния фрустрации благоприятна для перехода к следующему этапу развития кризисной ситуации преодолению кризиса.

Преодоление кризиса. При выходе из кризисной ситуации характерно возникновение как минимум двух проблем:

➤ несоответствие между профессиональным инструментарием (знаниями, способами, навыками), которым владеет персонал организации, и инструментарием, требуемым для новой ситуации;

➤ несоответствие норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

По мнению Т.Ю. Базарова, существуют в основном два типа реакций на перемены, вызванные кризисной обстановкой:

1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, а также в недостаточной степени оснащены инструментально. Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения обусловлены внешними факторами, на которые практически невозможно влиять. Оценка персоналом собственных ресурсов (кроме финансовых и материально технических) чаще всего завышена. Как правило, в такой организации преобладает «технократическая ориентация», отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Подобная организация внутренне отторгает любую ориентированность «на клиента», любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество. Сотрудники такой организации пытаются манипулировать руководителем, т. е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с «агрессивным» окружением (внешним и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка это трудно, а порой и невозможно выполнить. Задача руководителя в данной ситуации противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит перехватить инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

2. *Работники организации хотят работать в новых условиях, но не в достаточной степени оснащены инструментально.* Эта ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, которому сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве. Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существенным является уровень профессиональной (специальной) компетентности руководителя, ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя данная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать профессиональное обучение непосредственно на рабочем месте. Для этого необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме инструктирования и постоянного (непрерывного) обучения¹⁰⁸.

2. Особенности поведения личности в кризисной ситуации и их на эффективность антикризисного управления. *Уровни освоения нового, необходимые для проведения изменений.* Выход из кризиса сопровождается необходимостью изменений, степень которых во многом зависит от времени и потенциала сопротивления факторам, препятствующим изменению.

Можно выделить четыре основных уровня изменений: *в знаниях* требует минимального времени и минимальных затрат, достаточно провести программу обучения, распространить материалы, например, инструкции. Однако почти все могут знать, как надо делать, но никто не будет делать так, как надо, потому что может считать это неважным, слишком сложным, неэффективным; *в индивидуальных установках* (отношение к тому, что и как надо делать) требует более длительного времени и больших затрат, поэтому необходимо создать условия для того, чтобы человек понял необходимость изменения. Например,

¹⁰⁸ Э.М. Короткова. Антикризисное управление: учебник. изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА/ М, 2009. - 610 с.

все знают, что курить вредно, но для того чтобы человек бросил курить, надо, чтобы он пережил, например, большой стресс, заболел, испугался за свою жизнь; *в индивидуальном поведении* - эти изменения должны быть обеспечены еще большим временем и ресурсами. Самое главное на этом этапе получение человеком положительного опыта нового поведения. Снова обратимся к примеру с курильщиком: важно, чтобы человек под угрозой болезни не только осознал необходимость порвать с этой пагубной привычкой, но и получил первый, пусть и небольшой, результат например, смог воздержаться от курения хотя бы несколько дней. Без этой маленькой победы он будет считать отказ от курения невозможным и постепенно свыкнется с нависшей угрозой; *в групповом поведении* - наиболее сложное организационное изменение, требующее максимального времени и существенных ресурсов. Самая большая проблема - создание нового способа коллективного поведения. Одним из вариантов преодоления сопротивления новому может стать обучение всего подразделения одновременно, например в самой организации.

Всегда дешевле поддерживать систему в существующем состоянии (даже очень неблагоприятном), чем изменять, а поскольку затраты на изменения требуют единовременного вложения очень больших капиталов (в оборудование, обучение, покупку технологий, проектирование и прочего, без чего организация не может эффективно функционировать), изменения необходимо начинать готовить именно на стадии стабилизации¹⁰⁹.

Психологические характеристики кризисных ситуаций. Кризис характеризует состояние, порождаемое возникшей перед индивидуумом проблемой, которую он не может разрешить в короткое время и привычным способом. Различают *два типа кризисных ситуаций* в зависимости от возможности возвращения к прежнему уровню жизни:

¹⁰⁹Психология бизнеса. Теория и практика : учебник для магистров /под общ. ред. Н. Л. Ивановой, В. А. Штроо, Н. В. Антоновой. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 509 с.

- *серьезное потрясение*, сохраняющее определенный шанс выхода на прежний уровень жизни;
- *собственно кризис*, бесповоротно перечеркивающий жизненные замыслы и составляющий в виде единственного выхода из положения модификацию самой личности и ее смысла жизни.

Таким образом, критические ситуации от сравнительно легких до самых трудных требуют от человека различной внутренней работы. Стрессовые реакции часто проявляются в виде предельной активации внутренних ресурсов личности, отстаивающей свои прежние возможности реализации жизненных замыслов. Более трудные жизненные ситуации могут потребовать от человека пересмотра своих жизненных притязаний и одновременной реконструкции своей личности¹¹⁰.

Современные психологи Ф.Е. Василюк и Л.П. Гримак выделяют *четыре типа переживаний* - процессов преодоления критических ситуаций. При этом переживания рассматриваются как внутренняя интеллектуально-волевая работа по восстановлению душевного равновесия в критической ситуации. Если ситуацию кризиса в организации рассматривать как критическую в личностном плане, то можно использовать предлагаемые типы для классификации вариантов выхода человека из кризиса.

Гедонстическое переживание игнорирует совершившийся факт, внутренне искажает и отрицает его («ничего страшного не случилось»), формирует и поддерживает иллюзию благополучия и сохранности нарушенного содержания деятельности. Как правило, это защитная реакция инфантильного сознания.

Реалистическое переживание подчиняется принципу реальности, его основу составляет терпение, трезвое отношение к происходящему. Человек в конечном счете принимает реальность, случившегося кризиса, приспособлявая

¹¹⁰ Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников / С.В. Иванова и др. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2008. – 282 с.

свои потребности и интересы к новому смыслу профессиональной деятельности. При этом бывшее содержание деятельности, ставшее теперь невозможным, бесповоротно отбрасывается.

Ценностное переживание полностью признает наличие критической ситуации. Ставшее невозможным жизненное отношение не сохраняется в сознании в неизменном виде, как при гедонистическом переживании, и не изгоняется из него полностью, как в переживании реалистическом. Ценностное переживание строит новое содержание деятельности. Его аналогом может служить нравственное поведение, законом для которого являются собственные моральные принципы, а не внешние обстоятельства, какими бы жесткими они не были.

Творческое переживание - это переживание сложившейся волевой личности. Поскольку такая личность уже имеет опыт волевого поведения, то и в критических ситуациях она сохраняет способность сознательно и собранно искать выход из критического положения. Исход переживания кризиса может быть двояким: либо восстановление прерванной кризисом деятельности, возрождение ее, либо перерождение ее в другую деятельность. В любом случае это бывает некоторое порождение собственной (обязательно деятельной, а не только созерцательной) жизни, самосозидание, самостроительство, т. е. творчество.

В чистом виде указанные идеальные типы переживаний встречаются очень редко. Реальный процесс преодоления критических ситуаций чаще всего включает комплекс переживаний, которые действуют в совокупности либо сменяя друг друга. От того, какой тип переживаний доминирует, зависит степень сохранности личности после выхода из критических обстоятельств. Если доминирующим было гедонистическое переживание, то даже случае успеха, может возникнуть регресс личности; реалистическое переживание в лучшем случае удерживает ее от деградации. Только ценностное и творческое переживание обладают возможностью превращать потенциально

разрушительные события в точки духовного роста и совершенствования личности¹¹¹.

Личностные факторы, определяющие эффективность антикризисного управления. Современные исследователи влияния личностных факторов на успешность преодоления кризисных ситуаций выделяют различные факторы, обуславливающие эффективность антикризисного управления. Так, Т.Ю. Базаров считает определяющими мыслительные способности персонала:

❖ *аналитичность сознания* - способность рассматривать ситуацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи, детерминанты и свойства некоторых объектов;

❖ *диалогичность сознания* - способность видеть несколько вариантов развития событий, способов решения проблем, предполагать наличие возможности нескольких вариантов решений.

Важнейшим условием эффективности антикризисного управления считается наличие у руководителя *рефлексивных способностей*, т. е. способностей подвергать анализу собственную деятельность, используемые средства и методы организации деятельности, личностные и профессиональные качества, влияющие на результат.

Рефлексию собственной деятельности можно типологизировать в зависимости от функций, которые она выполняет во времени. Непосредственную включенность личности в ситуацию, способность координировать и контролировать элементы деятельности в соответствии с меняющимися условиями обеспечивает *ситуативная рефлексия*, которая особенно ярко проявляется в ситуации принятия решения - насколько тщательно обдумывается ситуация, как долго готовится решение. *Ретроспективная рефлексия* проводится для анализа и оценки выполненной деятельности. Как правило, оценке подвергается не только

¹¹¹ Г. С. Никифорова. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.

результат, но и процесс его достижения. В случае невозможности достичь результата анализируются специфика затруднения и причины, вызвавшие остановку деятельности. Ретроспективная рефлексия проявляется, например, в том, как часто человек оценивает прошлые события, насколько он склонен анализировать собственные ошибки и промахи. *Перспективная рефлексия* - это размышления о предстоящей деятельности, выбор наиболее эффективных способов ее выполнения и прогнозирование вероятного исхода деятельности - например, тщательное планирование деталей, которые значимы для выполнения предстоящей деятельности, частота мыслительного обращения к будущей деятельности, беспокойство о будущем.

Механизмы личностных изменений для преодоления кризиса. Для преодоления кризиса личности необходимо изменить установку по отношению к новому, т. е. принять его как позитивность. Существуют следующие *индивидуальные механизмы принятия изменений*:

❖ *идентификация* - люди принимают предложенные изменения, руководствуясь внешними мотивами;

❖ *усвоение* - люди принимают общие цели и принципы управления ситуацией, ориентируясь на основополагающие внутренние мотивы, специфичные для каждого (потребность в общении, ориентация на получение статуса, самореализация и др.);

❖ *апробация* - промежуточный механизм: человек проверяет изменения на собственном опыте, чтобы сформулировать свое отношение к нему и определить способ принятия. На данном этапе, как правило, организуются поддержка (со стороны значимой для сотрудника социальной группы и человека) и подкрепление эффективного поведения (разработка системы оценки, стимулирования или мотивирования).

Таким образом, влияние психологических особенностей личности на эффективность управления в кризисных ситуациях нельзя недооценивать. Кризис порождается и преодолевается человеком. От того, насколько глубоко

изучены и умело использованы особенности поведения и мышления человека, специфика его эмоциональной сферы, зависит динамика антикризисного развития социально-экономической системы¹¹².

3. Психология принятия антикризисных решений. Главный психологический аспект антикризисного управления это понимание целей. В ходе консультаций руководителей по вопросам несостоятельности организации проявляется важнейшая проблема - те кто управляет системами в большинстве своем не способны упорядочить свою собственную жизнь. И решение одной задачи (неплатежеспособность организации) взаимосвязано с решением вопросов гармонизации жизни управляющего.

Кризис самоидентификации в период крушения первичных социальных и экономических отношений лишь одна из причин снижения эффективности управленца.

Аспект №1. Аудит самого себя. Уровни самоидентификации. Чем глубже уровень, тем он устойчивее.

1. Социально-профессиональный уровень
2. Семейно-клановый
3. Идеологически-религиозный
4. Национально-территориальный
5. Видовой
6. Половой
7. Духовный

В период кризиса самоидентификация нарушается у всех и переход на более устойчивые уровни самоидентификации - способ обрести ресурсы для выхода на новый уровень развития. Не стоит путать духовный уровень с религиозным и семейный с половым. Эта информация полезна как для самого

¹¹²Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р. Антикризисное управление: учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 540 с.

антикризисного управляющего, так и для всех участников процесса оздоровления организации.

Аспект №2. Игры. Более подробно можно ознакомиться у Эрика Берна «Игры, в которые играют люди и люди, которые играют в игры». Не погружаясь именно в психологию, следует взять на вооружение следующие моменты: во-первых все, что происходит вокруг нас - только игра. Люди играют в «Семью», «Работу» «Ссору» и пр. Выстраивание эффективных коммуникаций, уход от конфликтов позволяет экономить ресурсы и выводить систему из кризиса. Ресурсы тратятся не на войну и отстаивание своей точки зрения, а на рестарт, ликвидацию плохих активов, оздоровление.

Во-вторых, понять модель Берна в части транзакционного анализа. Идея проста; человек в коммуникациях может находиться в трех состояниях: взрослый, дитя и родитель. Если коммуникационные линии пересекаются, возникает конфликт. В антикризисном управлении конфликтов следует избегать, они требуют много ресурсов.

Аспект №3. Роли. В каждой команде существует совокупность ролей. Каждый участник команды берет на себя одну или несколько ролей. Если роли дублируются, слаженной работы команды не получится. Антикризисное управление - работа командная. Основные роли представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Оценка роли

Тип	Роль	Плюсы	Минусы
Реализатор	Выполняет необходимую работу	Трудолюбие, практичность, самодисциплина.	Недостаток гибкости, сопротивление новым идеям.
Координатор	Озабочен тем, чтобы команда работала как единое целое	Зрелый, уверенный, способствует принятию решений, умеет распределять поручения.	Вне работы он выглядит манипулятором. Хорош лишь в качестве хозяина положения.
Формирователь	Стимулирует	Борется с инерцией, неэффективностью.	Может быть бесчувственным и

	действие	Преодолевают любые препятствия.	жестоким.
Новатор	Предлагает новые идеи	Обладает творческой фантазией, решает трудные задачи.	Мечтатель, непрактичный, не умеет общаться.
Исследователь	Собирает информацию	Энергичен, общителен, исследует новые возможности.	Чрезмерно оптимистичен, быстро теряет интерес.
Ревизор	Следит за состоянием работы и эффективностью команды	Мыслит трезво и стратегически, проницателен, видит все возможности, судит здраво.	Не вдохновляет остальных, может быть бюрократичен.
Командный игрок	Объединяет команду	Отзывчив, восприимчив, избегает конфликтов.	Обращается к другим, когда встречаются проблемы
Полировщик	Стремится, чтобы работа была закончена в срок и качественно	Исполнительный, добросовестный, выискивает ошибки и пробелы.	Много беспокоится, не умеет распределять работу.
Специалист	Источник специальных знаний и навыков	Целеустремленный, преданный делу.	Вносит вклад лишь в узкой области, негибок.

Аспект №4. Выбор стратегии коммуникации в экстремальной ситуации.

В состоянии неопределенности, кризиса и экстремальности очень часто сложно организовать эффективное взаимодействие, обеспечить эффективные коммуникации. Качество коммуникаций можно значительно повысить, подобрав коммуникационный сценарий.

Приспособление («медвежонок»):

- наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласий более существенен для оппонента, чем для вас;

- открывается возможность более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие;
- существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, с тем, чтобы они приобрели умения и навыки, извлекая уроки из собственных ошибок;
- необходимо признать собственную неправоту;
- отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;
- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

Компромисс («лиса»):

- у сторон одинаково убедительные аргументы;
- необходимо время для урегулирования сложных проблем;
- требуется принять срочное решение при дефиците времени;
- сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;
- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вас может устроить временное решение;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить нормальные взаимоотношения, и вы предпочитаете хоть что-то получить, чем все потерять.

Сотрудничество («сова»):

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком важен и не допускает компромиссных вариантов;
- основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;
- необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;
- представляется важным усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);
- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

Игнорирование, избегание («черепаха»):

- источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;
- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляется более предпочтительным, чем немедленное принятие какого-либо решения;
- предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;
- подчиненные или коллеги могут сами успешно урегулировать конфликт;
- напряженность слишком велика, вы чувствуете необходимость ее ослабления;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;

- пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое ее обсуждение может только ухудшить ситуацию.

Соперничество, конкуренция («акула»):

- требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;
- целесообразно при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей работе);
- идет взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;
- исход очень важен для вас, и вы делаете ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, представляется очевидным, что предлагаемое вами решение наилучшее;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

Аспект №5. Иллюзия контроля. Люди часто ведут себя так, будто случайные события можно контролировать и, возможно, это связано с тем, что в конкретной ситуации они замечают некие сигналы, предполагающие использование имеющихся навыков. Некоторые личности более склонны считать, что они контролируют ситуацию, есть на то основания или нет.

Иллюзия контроля влияет на поведение людей. Изучение данной проблемы проводится в Лондонской школе бизнеса Фентоном О'Криви и другими учеными. Они создали «Механизм Оценки Риска», с помощью которого можно оценить степень влияния когнитивного настроения на принятие решений. Команда ученых Лондонской школы бизнеса доказывает, что ключевым фактором в оценке риска является вопрос контроля. Они указывают, что работающие на Уолл-Стрит трейдеры испытывают давление от необходимости показывать хорошие результаты работы. В некоторой степени трейдеры понимают, что управлять рынком невозможно, но некоторые из них

сами вводят себя в заблуждение. В аналогичной ситуации находится антикризисный управляющий в условиях неопределенности.

Риски, которые следует учитывать при принятии ответственных решений:

1. Диспозициональный или личностный элемент, когда некоторые люди более склонны нереалистично оценивать степень контроля.

2. Заученный элемент. Чрезмерно самоуверенный управляющий может отказаться от изменения тактики, поскольку даже при текущих потерях он считает, что долгосрочном плане его подход окажется правильным.

3. Окружающая обстановка. Антикризисные управляющие работают в очень конкурентной и стрессовой обстановке. На состояние организации может оказывать влияние политика - заявление премьер-министра или война, а также хорошие или плохие отзывы в СМИ.

Таким образом, достижение внутренней устойчивости, отказ от идеи тотального контроля является фактором, повышающим качество работы антикризисного управляющего.

Кризисные явления на предприятии отражаются на морально – психологическом климате, как в подразделениях, так и в целом в организации. При этом отмечаются депрессивные состояния у рядовых работников и руководителей разных уровней, повышается степень конфликтности в трудовых коллективах¹¹³.

Использование в менеджменте мотивационных инструментов, антистрессовых технологий, необходимость развития в себе и сотрудниках новых навыков и компетенций привели к использованию отдельных аспектов психологии в антикризисном управлении. При этом решаются группы задач:

¹¹³ Теория и практика антикризисного управления: Учеб/ Под ред. С.Г. Беяева, В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2002.- 469 с.

управление собой, как лидером, менеджером перемен, управление командой и управление коллективом реформируемой организации¹¹⁴.

Существует множество эффективных инструментов, в большей мере относящихся к психологии, нежели к управлению. На стыке психологии и менеджмента можно разработать уникальные методики, использование которых в антикризисном управлении значительно повысит его качество.

4. Основные факторы возникновения кризиса. Исследователи выделяют кризисы закономерные и случайные, затяжные и кратковременные, экологические и организационные, психологические и технологические. Причем они практически единогласны в том, что кризисные ситуации чаще всего возникают из-за неумения управлять в конкретных условиях. Распознаванию кризисов в западных экономиках уделяется серьезное внимание: вести дела успешно можно только с учетом потенциальных опасностей.

Мировой опыт свидетельствует, что банкротство предприятия - обычное для рыночной экономики явление. Структура, не соответствующая среде, должна либо приспособиться, либо исчезнуть. Например, в Японии ежемесячно прекращают деятельность около 3 тыс. фирм, примерно столько же появляется новых. В результате системного кризиса в России банкротами стали около четырех пятых всех предприятий. Причем «процесс» продолжается. И все-таки нет худа без добра: за истекшие годы субъекты отечественной экономики приобрели специфический опыт приспособления к негативной среде. Многие сумели не только выжить, но и выработать новые качества, накопить потенциал для роста.

Анализ проявлений кризиса на отечественных предприятиях показывает, что почти повсеместно он сопровождается сменой руководства, чаще всего в связи с применением к структуре-должнику процедур банкротства:

¹¹⁴ Антикризисное управление производством и персоналом. Учебное пособие. / Под ред. Шепеленко Г.- М.: 2003.-230с.

наблюдения, внешнего управления и конкурсного производства. Вместе с тем следует заметить, что ряд компаний добился положительных результатов за счет умелого управления персоналом, успешного прогнозирования развития, четкого анализа состояния дел. Если проследить динамику жизненного цикла российских предприятий с точки зрения организационной психологии, то можно выделить следующие фазы кризисных ситуаций.

Первая - снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле) и, как следствие, ухудшение финансового положения, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы кроется в области стратегического (пересмотр стратегических целей, реструктуризация предприятия) и технического (снижение издержек, повышение производительности) управления.

Вторая - убыточность производства. Проблема лежит в плоскости стратегического управления и решается, как правило, путем реструктуризации предприятия.

Третья - истощение или отсутствие резервных фондов. Предприятие направляет часть оборотных средств на погашение убытков и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. В таких условиях требуются оперативные меры по стабилизации финансового положения и изысканию средств на реструктуризацию.

Четвертая - неплатежеспособность. Предприятию не хватает средств, чтобы финансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства, банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности и поддержанию производственного процесса. Чаще всего кризис российских предприятий вызывается несоответствием их финансово-хозяйственных параметров среде. Наиболее важную роль здесь играют две группы факторов: внешние (не зависящие от деятельности предприятия) и внутренние (от нее зависящие).

Внешние факторы возникновения кризиса, в свою очередь, можно подразделить на социально-экономические (инфляция, нестабильность налоговой системы и законодательства, снижение уровня реальных доходов населения, рост безработицы), рыночные (сокращение емкости внутреннего рынка, усиление монополизма, колебания валютного рынка, рост предложения товаров-субститутов) и прочие (политическая нестабильность, стихийные бедствия, преступность).

К внутренним отнесем изъяны психологии управления (высокий уровень коммерческого риска, недостаточное знание конъюнктуры, неэффективный финансовый менеджмент, плохое регулирование издержек производства, отсутствие гибкости в управлении и мотивации работников, некачественная система бухгалтерского учета и отчетности), социально-производственные особенности (необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса, устаревшие и изношенные основные фонды, низкая производительность труда, высокие энергозатраты, перегруженность объектами социальной сферы), рыночные характеристики (низкая конкурентоспособность продукции, ограниченный круг поставщиков и покупателей)¹¹⁵.

Наиболее существенными, на наш взгляд, являются внутренние факторы, связанные с психологией управления. Так, результатом слабости финансового и производственного менеджмента стало возникновение таких не свойственных цивилизованному бизнесу явлений, как широкое распространение бартера (почти три четверти расчетов в начале 90-х годов проводились в неденежной форме) и чрезвычайное обременение долгами (их совокупный объем приближался к сумме годовой выручки российских предприятий). Неэффективное управление находится в ряду основных причин, мешающих успешному функционированию предприятий. Наиболее распространенные ошибки:

¹¹⁵ Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: ЭКМОС, 2001.- 400 с

- отсутствие стратегии и ориентация на краткосрочные результаты в ущерб средне и долгосрочным;
- профессиональная неграмотность и неопытность менеджеров;
- низкий уровень ответственности управляющих перед собственниками за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества, финансово-хозяйственные результаты.

Предприятие, находящееся в кризисной ситуации, сталкивается с усилением напряженности в коллективе, недовольством и тревожными ожиданиями персонала, что обусловлено, как правило, неинформированностью работников, неопределенностью их положения, социальной незащищенностью, незнанием собственных прав и т.д.¹¹⁶.

Снятию социально-психологической напряженности способствует планомерная разъяснительная работа и моральная подготовка коллектива к запланированным нововведениям. В частности, результативно применение четырехступенчатой схемы: на **первой** - работникам разъясняются необходимость и неизбежность перемен (они должны увидеть и осознать проблему); на **второй** - вырабатывается ценностно-ориентационная готовность каждого члена коллектива принять предлагаемые меры оздоровления, стать сторонником инноваций; на **третьей** - осуществляется профессиональная переподготовка работников, адаптирующая их к изменившимся организационным условиям; на **четвертой** - подготовленный персонал включается в инновационный процесс.

Практика подтверждает, что успешное осуществление стратегии вывода предприятия из состояния кризиса всегда начинается со встречи антикризисного управляющего с персоналом, на которой выявляются причины беспокойства людей, мотивы неприятия нововведений, разъясняется суть проблемы. Таким образом, кадровая политика приобретает открытый характер.

¹¹⁶ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., Дело, 2003.-326 с.

Причем руководитель, как правило, прибегает к коллективным и коллегиальным формам выработки решений, стремится приобрести максимальное число сторонников, делая работников соавторами проекта. Индивиду нужна помощь в выработке рационального, обращенного к реальности сознания, в четком осмыслении цели развития предприятия, на котором он трудится, и его реальных возможностей. Акцент на моральных ценностях и доверии помогает снизить степень сопротивления новшествам.

Принципы, задачи и методы управления человеческим потенциалом кризисного предприятия. Для сохранения конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики необходимо, наряду с управлением технологией производства, эффективно управлять имеющимися кадрами, а также в случае необходимости получать соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации. Одной из основных предпосылок к конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики являются прогрессивные методы управления человеческим потенциалом. Исходя из этого, следует пересмотреть существующие и разработать новые модели развития и использования человеческих ресурсов, которые были бы адекватны состоянию регрессивного развития современной экономики и гармонично вписывались в систему моделей механизма стратегического управления¹¹⁷.

Под кризисным предприятием понимается производственная система, находящаяся в предбанкротном состоянии и требующая внедрения комплекса мер и инструментариев, направленных на решение совокупности проблем по выводу данной производственной системы из кризиса. В процессе управления персоналом предприятия решаются задачи анализа, диагностики, прогноза, выработки управляющих воздействий, которые по ряду характеристик следует отнести к классу слабоформализованных задач. Это и обуславливает

¹¹⁷ Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебное пособие для экономических вузов / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Райм. – Мн.: Интерпрессервис. Жанр: Учебная литература для ВУЗов, – 2002. – 352 с.

применение методов экономико-математического моделирования в процессе управления персоналом предприятия.

Менеджер, работающий с производственными подразделениями над установлением целей и ожидаемых результатов, должен предоставлять исходную информацию и поддерживать обратную связь, осуществлять инструктирование и обучение, анализировать результаты и производить стимулирование. Процесс управления трудовой деятельностью является элементом общей стратегии предприятия и необходим для того, чтобы упорядочить процедуру выполнения производственных функций каждым работником, объединить в единое целое вопросы стратегического управления и оперативной работы на уровне конкретного исполнителя. Эти цели вытекают из стратегического плана предприятия. Иными словами система управления персоналом направлена на установление связи между стратегиями, индивидуальными целями и критериями эффективности труда на всех уровнях иерархии производства¹¹⁸.

Соответствие стратегии управления персоналом глобальной стратегии развития предприятия - важнейший аспект менеджмента персонала в рамках антикризисного управления предприятием. Наступательная или же оборонительная тактика управления предприятием в рамках антикризисной программы выдвигает определенные требования к характеристикам персонала и предполагает выделение особенностей следующих управленческих воздействий: отбор и расстановка кадров, вознаграждения и поощрения, оценка, развитие и обучение, перемещения и продвижения. Стратегию управления производством и место в ней персонала можно представить следующим образом:

$S = \langle Tm, Rn, Pk \rangle$, где Tm - стратегия управления технологией производства;

Rn - стратегия использования ресурсов;

¹¹⁸ Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия. С-Пб., 2004.-214 с

Rk - стратегия управления квалифицированным трудом персонала.

Принципы управления персоналом в рамках антикризисного менеджмента отражаются в следующих положениях:

1. Приведение в соответствие профессионально-качественного уровня персонала инновационным процессам предприятия.

2. Управление производительностью труда персонала.

3. Инновационная деятельность, подразумевающая интенсивную реализацию качественно новых подходов к технологиям, производству, продукции является одним из эффективных путей выхода из кризиса. Совершенствование управления персоналом также следует отнести к инновационным процессам. В свою очередь персонал, в частности управленческое звено, является одним из источников новшеств. Каждое инновационное мероприятие следует рассматривать в аспекте его соответствия качественному уровню подготовленности персонала. Поэтому управляющее воздействие на развитие предприятия можно представить в виде инновационных компонент:

$R_{иннов} = \langle R_m, R_n \rangle$, где R_m - содержательный продуктово-технологический аспект инновации; R_n - управленческое решение, направленное на согласование характеристик персонала с требованиями производственно-технологического развития R_m .

Управление производительностью труда R персонала эффективно через воздействие на множество факторов g_{ij} , влияющих на производительность труда работников предприятия. Реализация функции по отбору и найму персонала должна исходить из требований мероприятий стратегического плана предприятия. Процесс набора нового персонала на предприятие влечет за собой решение комплекса следующих задач:

Z_{1n} -- задачи анализа потребности в кадрах;

Z_{2m} -- задачи определение требований к персоналу;

Z_{3k} -- задачи определение основных источников поступления кандидатов;

Z4h -- задачи разработки и выбора методик набора кадров;

Z5g -- задачи введения в должность (вработываемости).

Задачи обладают следующими характеристиками:

- Задачи анализа потребности в кадрах включают общий анализ и согласование настоящих и будущих требований внутреннего рынка труда предприятия, определение проблем найма и отбора кадров. Их решение заключается в: выявлении областей нехватки персонала, создании базы для планирования набора кадров; разработке штатных расписаний, трудовых планов; анализе запросов о замещении или дополнительном наборе кадров; анализе внутреннего кадрового потенциала; анализе причин текучести кадров.

- Задачи определения требований к персоналу предназначены для выявления соответствия профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям вакансий, путем анализа фронта работы и подготовки описания этой работы.

- Задачи определения основных источников поступления кандидатов включают детальный анализ методов проведения рекламной кампании вакантных мест, способов использования консультантов по найму и отбору кадров, методов набора кадров из учебных заведений.

- Задачи разработки и выбора методик набора кадров предполагают формирование процедур оценки кандидатов, их тестирования, выявления профессионально-квалификационных характеристик. Целью данного комплекса задач является повышение эффективности и ужесточение избирательности процесса найма новых работников, определение их личностных спецификаций и компетентности.

- Задачи введения в должность (вработываемости) окончательный этап обеспечения того, чтобы новые работники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Практическое применение предложенного инструментария позволит эффективно управлять трудовым потенциалом предприятия в рамках стратегического антикризисного менеджмента.

5. Состояние монотонии и психического пресыщения в труде.

Монотонными принято называть однообразные по содержанию виды труда. Для этого состояния характерны сонливость, безразличие или негативное отношение к работе, сниженное внимание, психогенная усталость, которая формируется уже в начале рабочего дня.

Сенсорная монотония - состояние субъекта труда возникает в условиях сенсорной депривации, однообразия, бедности впечатлений.

Моторная монотония - выполнении работником повторяющихся трудовых действий и операций.

Школа Левина. А. Карстен обнаружила, что мышечная усталость от процессе выполнения экспериментального задания не была главной причиной снижения продуктивности испытуемых, ошибок и вариации их действий (по отношению к заданному образцу). Все дело было именно в снижении актуальной потребности выполнять экспериментальное задание, которое обозначалось как процесс «насыщения» (или психического пресыщения)¹¹⁹. Возможность продолжения деятельности испытуемого обеспечивалась или его волевыми усилиями, или переосмыслением задания, изменением структуры выполняемого действия.

Состояние монотонии в труде отличается от состояния психического пресыщения. Хотя имеется и много общего, различие заключается в том, что при монотонии исполнитель отдает себе отчет в том, что он занят трудом, что результат его деятельности нужен и оплачивается организатором компании, поэтому исполнитель заставляет себя продолжать работу (если он заинтересован в оплате). Состояние психического пресыщения развивается

¹¹⁹Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- М.: Гардарики, 2002.-264с

особенно остро в искусственных ситуациях, заведомо не связанных с настоящим трудом. При этом если выполнение задания не оплачивается, квазипотребность, питающая побудительную мотивацию испытуемого, утрачивается особенно быстро и человек ищет и находит способ выйти из надоевшей экспериментальной ситуации. различие между психическим пресыщением в эксперименте и состоянием монотонии в труде состоит в понимании испытуемым контекста, в который включена деятельность, в статусе продукта выполняемой деятельности (искусственная, игровая цель или продукт труда, возможно, непонятный, но нужный для организации и оплачиваемый).

Монотонный труд может сопровождаться не только снижением уровня активации, сонливостью, апатией. Встречаются виды труда, требующие выполнения однообразных действий в высоком темпе. Нагрузка на одни и те же группы мышц при этом может привести к профессиональным заболеваниям, при которых страдают нервно-мышечный аппарат, связки. Примером может быть «писчий спазм».

Самостоятельные темы для размышления.

1. Фазы и факторы работоспособности.
2. Стресс в профессиональной деятельности менеджера.
3. Способы преодоления стресса.
4. Трудоголизм как проблема современных менеджеров.
5. «Эмоциональное выгорание» как особое психическое состояние.
6. Конструктивная критика.
7. Шестишаговая модель разрешения конфликтов М. Бронштейна.
8. Стрессовое собеседование.
9. Признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе и факторы, формирующие благоприятный социально-психологический климат в коллектив.

Вопросы

- 1. Особенности реализации стратегических преобразований.*
- 2. Разработка стратегии развития организации*
- 3. Психология формирования корпоративной культуры организации.*
- 4. Роль корпоративной культуры в жизни компании.*
- 5. Изменения корпоративной культуры.*

1. Особенности реализации стратегических преобразований. Процесс реализации стратегических изменений включает в себя несколько основных этапов, такие как: организация работ по оперативному управлению процессом реализации стратегий; обеспечение мотивации и стимулирования персонала на реализацию стратегии; учет и контроль выполнения стратегии; анализ эффективности выполнения стратегии; регулирование процессов управления и внесение корректировок; оперативное управление в чрезвычайных ситуациях.

Таким образом, процесс реализации стратегии можно определить как совокупность стратегических изменений (во всех внутренних переменных организации) и управления ими. В вопросе описания реализации стратегии существует множество точек зрения. Есть авторы, которые не выделяют отдельно сам процесс реализации стратегии, считаю, что это обычные процесс в работе управленца¹²⁰. Например, А. Л. Гапоненко и А. П. Панкрухина считают, что управление реализацией стратегии отличается и от функционального управления, и от управления развитием. Если рассматривать процесс реализации стратегии с точки зрения управленческих задач

¹²⁰ Шафикова, З. А. Особенности реализации стратегических преобразований / З. А. Шафикова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 29 (215). — С. 82-85.

руководителя, то можно определить следующие моменты: – разработка бюджета организации, обеспечивающего реализацию планируемой стратегии, и контроль за эффективным использованием этих ресурсов; – проведение изменений в организационной структуре организации; – проведение изменений в информационной системе организации. Сюда также относятся и создание систем сбора и анализа стратегической информации; – формирование новой организационной культуры и стиля стратегического руководства; – изменения в системе управления персоналом, мотивационная работа; Таким образом, существует две основные функции, которые встают перед руководителем при реализации планируемой стратегии: проведение стратегических изменений в организации (структуры, культуры, формы управления, кадры) и выполнение основных функций управления (планирование, организация, стратегического контроля, оценки и анализа).

Реализация стратегии подразумевает серьезные изменения в самой организации: структуре, культуре, работе персонала и стиле управления организацией, в управлении ресурсами организации. Из вышесказанного можно сделать вывод, что к основным условиям реализации стратегии организации, могут быть отнесены: организационная структура, система управления, персонал и организационная культура предприятия¹²¹.

Рассмотрим эти условия более подробно. Стратегия оказывает существенное влияние на выбор организационной структуры. Но это совсем не означает, что необходимо менять структуру организации каждый раз, когда необходимо реализовывать новую стратегию. Но при этом каждый раз при проведении стратегии обязательно необходимо установить насколько

¹²¹ Байков Е. А. Основные условия реализации стратегий, стратегических планов и проектов инновационно развивающимися предприятиями// Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2015. № 4 (223).

существующая организационная структура соответствует проводимой стратегии. И уже после этого проводить при необходимости изменения структуры либо провести небольшие корректировки. Для анализа структуры организации необходимо ответить на следующие вопросы: – Будет ли существующая организационная структура способствовать либо мешать реализации выбранной стратегии? – На каких уровнях в организационной структуре должно осуществляться решение определенных задач в процессе осуществления стратегии? – И каким образом неформальная организация может быть использована для реализации выбранной стратегии. В данный момент не существует четких схем для оценки и анализа структуры. Ещё в начале 60х годов А.Чандлер в своей работе «Стратегия и структура» доказал тесную связь и влияние структуры и стратегии. Он утверждал, что изменения в структуре идут вслед за изменением стратегии. После изменений начинается следующий цикл: стратегии меняются вследствие изменений в стратегическом мышлении.

Какую организационную структуру необходимо выбрать, зависит от ряда факторов, в том числе: – размер и характер деятельности организации; – географическое размещение организации; – технологический фактор; – квалификация и ценности руководителей и сотрудников организации; – характеристики внешней среды (её динамизм); – цели и стратегия, реализуемая организацией. Организационная культура также влияет на процесс реализации стратегии. Организационная культура обеспечивает общность целей и усилия по их достижению, подтверждаемые принятыми ценностями и нормами поведения, поэтому она является достаточно сильным инструментом. И может, как помочь в процессе реализации стратегии, так и наоборот — усложнить этот процесс или даже свести к нулю. Кроме того, нужно оценивать и как будет влиять принятие новой стратегии на организационную культуру. Необходимо оценивать, не приведет ли изменение организационной культуры для достижения стратегии к гораздо более печальным последствиям, чем

корректировка этой стратегии либо полный отказ от нее. Когда организационная культура и стратегия организации согласованы между собой и соответствуют друг другу, это формирует дополнительные стимулы эффективно работать на достижение целей выбранной стратегии, формируется лояльность сотрудников к компании в целом, повышается мотивация людей на эффективную работу. И наоборот, несогласованность культуры организации и принятой стратегии приводит к тому, что сотрудники не понимают поставленные цели и не реализуют поставленные перед ними задачи. Если перед сотрудниками организации ставят цели, которые не соответствуют ценностям и принятым в организации нормам, то это приведет к неверному толкованию задач и неправильно принятым решениям¹²².

Для определения соответствия планируемых стратегических изменений и имеющейся организационной культуры необходимо произвести следующее: разложить стратегию на составные части (инициативы, задачи), которые и будут составлять программу стратегических действий. Каждую из этих стратегических задач необходимо проанализировать и рассматривать с двух основных позиций: – важность каждой задачи для успеха данной стратегии, – совместимость между стратегической задачей и той стороной организационной культуры, которая ее поддерживает. В этой матрице выделяют три зоны риска: зону незначительного риска, зону управляемого риска и зону недопустимого риска. Используя эту матрицу, проводят обозначение каждой из выделенных стратегических задач на поле матрицы на основе управленческого опыта и интуиции (экспертная оценка). Это позволяет определить стратегические задачи, для реализации которых существующая организационная культура создает значительные барьеры.

¹²² Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — М.: Издательство МГУ, 2002. -528 с. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект пресс, 2002. — 415с

Зона незначительного риска характеризуется высокой совместимостью между планируемой стратегией и организационной культурой и небольшой значимостью и важностью задачи для успеха данной стратегии. А зона недопустимого риска, наоборот, соответствует низкой совместимости между организационной культурой и планируемой стратегией и большой важности стратегической задачи. На основе своих исследований ученые выделяют основные способы решения проблемы несовместимости стратегии и организационной культуры: – изменение организационной культуры под стратегические задачи, – изменение системы управления (как часть организационной культуры) под стратегические задачи, – изменение самой стратегии под существующую культуру в организации, – игнорирование культуры, препятствующей эффективному проведению в жизнь выбранной стратегической инициативы¹²³.

Согласно выводам ученых Г. Шварца и С. Дэвиса, все усилия должны быть направлены на минимизацию возникающего риска. Одной из важнейших составляющих успешной реализации стратегии является персонал организации. Именно персонал является стратегическим ресурсом и главной ценностью организации. В своих трудах и исследованиях В. И. Бархатов и О. В. Дьяченко выделяют важность оценки эффективности человеческого капитала и использования творческого труда для успешности предприятия. В современном мире персонал рассматривают не столько как научно-техническую составляющую, а видят в персонале высокую долю интеллектуальной составляющей. От работников любого уровня требуется культура общения, корпоративный дух, коллективизм и заботу о предприятии в

¹²³ Бархатов, В. И. Фактор креативности персонала в устойчивом и успешном развитии современной компании / В. И. Бархатов, О. В. Дьяченко // Поиск модели эффективного развития: экономико-правовые аспекты социоэкономической модернизации на постсоветском пространстве: сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (2–9 сент. 2014 г.). — Краснодар: Краснодар. ун-т МВД России, 2015.

целом. Повышается требование к работнику и параллельно возрастает и роль работника в производственном процессе. Сейчас зачастую теряется смысл жесткий контроль за подчиненными, поэтому роль каждого отдельного конкретного работника в реализации стратегии очень возрастает. Например, поиск эффективных стратегических путей больше творческий процесс, поэтому проконтролировать процесс рождения идей практически невозможно.

От работников требуется постоянное обучение, развитие способностей и совершенствования навыков, так как в рамках постоянно и быстроменяющейся внешней средой предприятия на персонал организации возлагается ответственность за быстрое принятие решений. Для работников все больше труд становится возможностью проявить себя, возможностью самовыражения. Всё больший интерес работников не к материальным вознаграждениям, а к удовлетворению от результата. Любая стратегия базируется на уровне организации, основой которой, является персонал этой организации. Отсюда следует, что реализация стратегия требует от людей определенного типа поведения. Причем на реализацию стратегии влияют уровень и природа мотивации персонала. Таким образом, получается, что на процесс реализации стратегии в первую очередь влияет процесс управление персоналом. Даже самая прекрасная стратегия может оказаться нереализуемой, если работники не обладают достаточным профессионализмом и навыками для её выполнения. Поэтому, чтобы обеспечить эффективность труда каждого сотрудника по реализации стратегии, необходима мотивация сотрудника на выполнение требуемых функций¹²⁴.

Необходимо производить воздействия на поведение людей посредством побуждения их к производственному и творческому труду, который в итоге приводит к необходимому для реализации стратегии результату. Здесь на помощь менеджерам всех уровней приходят различные существующие теории

¹²⁴ Шафикова, З. А. Особенности реализации стратегических преобразований // Молодой ученый. — 2018. — № 29 (215). — С. 82-85.

мотивации. Учитывая все те особенности процесса реализации стратегии, которые были отражены выше, можно сделать важный вывод: для успешного и эффективного проведения процесса реализации стратегических изменений в организации необходим лидер, обладающий необходимыми знаниями и навыками для осуществления требуемых изменений. Учитывая все особенности и работая над каждым фактором, хороший руководитель всегда сможет произвести эффективные стратегические изменения.

2. Разработка стратегии развития организации. Стратегия необходима для преодоления статичности в развитии организации, и для обеспечения ее целостности. Именно поэтому стратегический подход к развитию находит широкое распространение во многих фирмах. Современное рыночное состояние характеризуется высокой степенью неопределенности, что в свою очередь вынуждает менеджмент компаний к разработке гибких и адаптированных стратегий развития организаций. Одной из характерных особенностей рыночной экономики является создание и поддержание конкурентной среды. Сформировалась сильная конкурентная среда, что обуславливает необходимость управления маркетинговой и финансово-хозяйственной деятельностью организации с учетом сложившихся на выбранном сегменте рынка конкурентных отношений. В свою очередь это требует разработки стратегии организации в различных взаимосвязанных видах обслуживающей и экономической, в том числе маркетинговой деятельности.

Актуальность исследования связана с тем, что, в связи с неопределённостью внешней среды необходимо более активное внедрение системы развития стратегии на отечественных предприятиях. Стратегия — это выбор направления деятельности; во-вторых, как обобщение предпринимаемых ранее действий, которые могут быть использованы для поиска новых направлений. Также существует пять значений термина «стратегия»: план, ловкий маневр, принцип поведения, позиция, перспектива. В самом общем виде стратегический

менеджмент можно представить как процесс планирования, определения и осуществления деятельности организации в долгосрочной перспективе¹²⁵.

При всем многообразии стратегий М. Портер сгруппировал их в три группы: стратегии лидерства по издержкам, дифференцирования, фокусирования (концентрации), которые называют базовыми конкурентными стратегиями. Однако успешно работающие фирмы придерживаются большего числа возможных конкурентных стратегий или их комбинации. При практическом применении базовых конкурентных стратегий необходимо придерживаться правила — из четырех стратегий на конкретном сегменте рынка конкретного продукта может применяться только одна. Наиболее часто применяемые на практике и проверенные практикой стратегии развития бизнеса обычно называют эталонными. Их можно разделить на три группы: – стратегии роста (концентрированный рост, концентрический рост, модифицированный рост); – стратегии стабильности (пауза, осторожное продвижение, замораживание, снятие прибыли); – стратегии отхода (сброс жира, частичный отказ от операционной независимости, частичная распродажа активов, банкротство, ликвидация). Разработка стратегии состоит из следующих этапов:

1. Определение функциональных областей Как отмечают исследователи, стратегия является наиболее общим планом деятельности компании, которая в свою очередь позволяет достичь целей организации. Для достижения целей деятельности организации необходимо планирование деятельности всех элементов организации, к ним можно отнести логистику, маркетинг, производств, кадровую деятельность, коммерческую деятельность и др. Оценка состояния и эффективности функционирования действующей системы

¹²⁵ Якушева, В. В. Разработка стратегии развития организации: Молодой ученый. — 2017. — № 51 (185). — С. 201-204.

коммуникации должно происходить с учётом осуществления операционной деятельности и программ инвестиционного развития.

2. Определение целей Следующим шагом является определение целей, ведь, как правило, если стратегия ранее не формировалась соответственно SMART-цели не определены. Соответственно, если цели уже определены, на данном этапе можно сэкономить и время и финансы. Практикующие агентства все равно при разработке стратегии рекомендуют прорабатывать заново цели предприятия, так как показатели и плановые значения со временем претерпевают значительных изменений. Так в процессе целеполагания, могут одновременно быть определены целевые клиентские и продуктовые сегменты, а значит алгоритмы расчёта целевых показателей, происходит конкретизация целевых показателей через систему основных показателей хозяйственной деятельности. Также стоит учитывать стратегические альтернативы, которые вырабатываются одними из прикладных методов маркетинговых исследований, наибольшую известность получил метод SWOT-анализа. На основании данного метода анализируются сильные и слабые стороны компании, а также соответствующие возможности и угрозы внешней среды. Подробнее данные пункты рассмотрим далее¹²⁶.

3. Диагностика В ходе диагностики составляется список сильных и слабых сторон предприятия, данный список может быть составлен как сотрудниками предприятия, так и внешним консультантом, который непосредственно разрабатывает стратегию.

4. Исследование внешней среды Анализ внешней среды позволяет составить исчерпывающий список факторов, которые не только влияют на предприятие в частности, но и на отрасль в целом. Что соответственно обуславливает необходимость их учета в процессе разработки стратегии. Эти данные можно собрать и более дешёвым путём, опросив наиболее опытных сотрудников

¹²⁶ Конкуренция: учебник / М. Портер.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2015.

компании. Конечно, достоверность собранных таким образом исходных данных можно поставить под сомнение, но такой вариант выполнения этапа имеет право на жизнь, а значит может быть рассмотрен в ходе обсуждения плана проекта по разработке стратегии.

5. SWOT-анализ SWOT-анализ выступает в роли инструмента по структурированию информации о состоянии организации на рынке. Исходя из качества соответствия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами, делается вывод об оценке стратегических альтернатив. Выделение расходов на стратегию должно происходить в рамках планов инвестиционного развития предприятия (развитие сети, диверсификация деятельности).

6. Реализация стратегии. После разработки стратегии необходимо также спланировать механизм ее реализации, в противном случае практической значимости от стратегии не будет. Создание детального плана реализации не входит в стандартную процедуру стратегического планирования, но тем не менее шаги по реализации должны быть прописаны в стратегии. Важным условием эффективной реализации стратегии организации является ответственность за реализацию плана и контроль за его выполнением, которую, как правило, несут маркетинговые службы. Таким образом, перечисленные выше моменты обуславливают возможность разработки стратегии, как сотрудниками организации, так и с участием привлечения внешнего консультанта. В связи с этим существуют конкретные подходы и методики для выбора верного направления стратегического развития¹²⁷.

Методики разработки стратегии могут быть: – формальными — чаще всего матричными, основанными на математическом анализе; – неформальными — основанными на творческом, интуитивном подходе. Чаще всего используется применение формальных методов, всевозможных матриц, так как они наиболее

¹²⁷ Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие / Л. А. Дробышева; Изд.-торговая корпорация «Дашков и К». — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, 2014.

полно отражают позицию предприятия под влиянием внутренней и внешней среды, или же в их совокупности. Матрицы можно представить следующими видами:

1) Матрица И. Ансоффа применяется для разработки стратегий в условиях растущего рынка. Она отображает возможные расхождения на предприятии между развитием реальным и планируемым; 2) Модель М. Портера используется при установлении связей между доходностью предприятия и долей рынка. Она ориентируется по медленно растущим рынкам и уделяет огромное внимание предприятиям-конкурентам.

В организационно-технологическом плане процесс формирования стратегии проходит те же стадии управления, что и любой другой объект управления, и на любом уровне, а именно: 1) этап оценки; 2) определение направлений развития; 3) непосредственно формирование плановых параметров динамики объекта; 4) организация контроля (мониторинг) за реализацией принятых решений и (при необходимости) их корректировка¹²⁸.

Важным условием эффективной реализации стратегии организации является ответственность за реализацию плана и контроль за его выполнением, которую, как правило, несут маркетинговые службы. При проведении оперативного контроля она должна отслеживать выполнение целей и задач, функциональных элементов стратегии, успешности реализации выбранных стратегических решений. Л.А. Дробышева выделяют четыре стадии функции контроля: – формулирование целей контроля; – количественное измерение результатов; – анализ результатов деятельности, поиск причин любых отклонений от запланированного; – корректирующие действия для устранения несоответствия между поставленными задачами и их исполнением. Для этого может применяться программа действий, пересмотр ранее сформированных целей. Таким образом этапы создания и развития и стратегией организации являются

¹²⁸ Маркетинговая стратегия. Курс МВА/ О. Уолкер-мл., Х. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. Пер. с англ.-Ш.: Вершина, 2013.

замкнутым непрекращающимся процессом, поэтому процесс реализации стратегии регулярно сопровождается проверкой правильности реализуемой миссии, видения и целей и — в случае необходимости — очередным «запуском» цикла стратегии. Формирование и реализация соответствующей стратегии возможно при использовании всего инструментария управления ресурсами предприятия. Процесс управления стратегией требует формирования эффективной системы аппарата управления, адаптированного к современным условиям хозяйствования и изменениям на микро и макроуровне, и является наиболее важным аспектом деятельности организации, который позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с развитием предприятия¹²⁹.

3. Психология формирования корпоративной культуры организации. Одни консультанты и менеджеры выводят ценности и нормы из требований среды. Тогда все эти нормы: от формы одежды и оценки качества продукции до правил взаимодействия - являются ответом на ожидания и требования клиентов, партнеров, госорганов и даже иногда общественного мнения.

Можно социологическими методами, через опросы и фокус-группы, выявлять такие ожидания и формулировать соответствующие им правила. Тогда у фирмы будут ценности и нормы, отвечающие ожиданиям, их можно назвать “кодексом корпоративных правил” и продумывать систему мер, стимулирующих их соблюдение и карающих за их нарушение. Такое понимание и реализация формирования корпоративной культуры делает ее сопоставимой и вытекающей из желаемого имиджа организации.

Ряд авторов акцентирует другой аспект корпоративной культуры - технологический. Каждая технология предполагает определенные требования к людям, в ней задействованным. И, тогда можно говорить о форме одежды,

¹²⁹ Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников / С.В. Иванова и др. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2008. – 282 с.

критериях оценки качества, правилах поведения и взаимодействия, оптимальных для реализуемой технологии.

Впрочем, чаще, особенно в нашей стране, корпоративные правила задаются, исходя из неких субъективных представлений руководства организации. Это может быть, например, правило запрещающее непосредственное общение между сотрудниками. Руководитель объясняет это тем, что он не любит всякие совещания и обсуждения, и, вообще, лучше пусть подчиненные общаются в письменной форме, а то непродуктивно, “на болтовню” уходит много рабочего времени.

Представление о корпоративной культуре, как наборе написанных, продекларированных ценностей и правил, вытекающих из требований социального атома или технологии, или просто из субъективных представлений лидеров организации очень популярно в настоящее время. Причем то, что такие требования к каждой организации реально можно сформулировать, и они должны учитываться менеджерами, не подлежит никакому сомнению. Сложность в том, а готовы ли члены организации выполнять эти правила и требования¹³⁰.

Организационная культура как аналог большой культуры. Другой подход к организационной культуре развивается в основном учеными, хотя и имеет, на наш взгляд, важное следствие для практики. Сторонники этого подхода рассматривают организационную культуру как аналог традиционных культур: народов, наций, стран. Они проводят и публикуют подробные и очень интересные описания и анализ различных культур в организациях и профессиональных сообществах. Корни данного подхода связаны с социальной этнографией, направлением исследований первобытных культур. Особенностью данного направления, принципиальной, на наш взгляд, для практики работы с организационными культурами, является вывод о неконструктивности оценки одной культуры с точки зрения критериев,

¹³⁰ Водопьянова, Н.Е. Психодиагностика стресса./ Н.Е. Водопьянова. – Спб.: Питер, 2009. – 336с.

выработанных в другой. Например, в христианских культурах при входе в храм или любой другой дом мужчины снимают головной убор. Не выполнение этой нормы воспринимается как проявление не уважения. Оскорблением может оказаться и нахождение в головном уборе за столом. Но в иудаистской и исламской культурах, наоборот, мужчины, входя в храм должны покрыть головы.

Каждая культура предполагает не просто свои обычаи и правила, но и свою символику. Фаллические символы в одних культурах используются как оскорбления, в других как символы, которым поклоняются. В одних культурах обнаженное тело воспринимается как что-то неприличное, в других, неприличным, оказывается, прятать, прикрывать свое тело. Можно приводить огромное количество таких прямо противоположных норм, различных смысловых трактований символов, но культуры различаются и базовыми критериями оценки эффективности¹³¹.

В одних культурах более эффективным считается активный, и даже агрессивный человек, добивающийся богатства, высокого благосостояния, пользующийся успехом у женщин и имеющий много детей. В других, высокий статус задает отказ от мирских благ, минимизация потребностей.

Одни культуры ориентированы на изменение окружающей среды и оставляют память о себе в огромных зданиях, каналах и уничтоженных, вырубленных лесах, осушенных болотах и культивированных пустынях. Другие, наоборот, стремятся жить в гармонии с природой и максимально использовать свои знания о ней, чтобы ее сохранить.

Очень трудно представителю одной культуры удержаться от критики другой, от использования привычных критериев оценки эффективности. Ведь за правилами и символами лежат определенные ценностные приоритеты. Еще

¹³¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002

труднее бывает удержаться от копирования, соблазна перенести на другую культурную почву, то, что понравилось за границей.

Такие попытки происходят постоянно и приводят к неожиданным эффектам. Один из известных примеров описывает попытку применения такой практики в США. В начале 90-х. Американцы были поражены эффективностью японской экономики и пробовали перенести ее принципы на свои предприятия. Для этого ряд корпораций приглашали японских консультантов и давали им карт-бланш на изменения.

В одной из компаний японский консультант полностью изменил пространственные границы. Он разрушил привычные для американских менеджеров "выгородки", закрыл персональные кабинеты топ-менеджеров и посадил всех руководителей компании в одном большом зале. Все оказались на виду друг у друга¹³².

Логика понятна. Легко можно подойти к топ-менеджеру и задать вопрос, когда он свободен. Да и контроль над менеджерами среднего звена постоянный, непосредственно визуальный. Но только оказалось, что американские управленцы так работать не могут. Им требуется личное пространство, которое можно обжить, сделать уютным и удобным. Они потребовали, хотя бы невысокие барьеры, хоть какое-то обозначение границ.

Впрочем, как известно, позже американский менеджмент вообще отказался от копирования японской концепции руководства, стало вновь модным развивать свои американские традиции в управлении.

Подобные примеры позволяют сделать вывод о том, что перенос систем и практик из культуры в культуру может приводить к мало предсказуемым результатам, оказывать эффекты отличные от тех, которые наступают в той культуре, в которой они возникли¹³³.

¹³² Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1998. – 408 с.

¹³³ Кабаченко Т.С. Психология управления: учеб. пособие. М.: Пед. о-во России, 2000.

История организации и ее культура. Организационная культура и на глубинном уровне - неосознаваемых ценностей, и на внешнем уровне - декларируемых правил, является производной от истории организации, ее успехов и неудач. А история организации начинается с личных историй ее основателей, лидеров.

Каждый человек является носителем некоей организационной культуры, ведь свой опыт организационного поведения он начинает получать еще в семье, а затем в детском саду, школе, институте и т.д. И эти опыты интериоризируются, начинают воспроизводиться автоматически, бессознательно. Вот почему, так редко удается заставить людей принять иную культуру, действовать по правилам, противоречащим всему их прежнему опыту, даже если эти правила абстрактно, теоретически очень правильные и полезные¹³⁴.

Итак, культура конкретной организации может быть понята только при учете индивидуальной истории ее лидеров, основателей. Но их собственные истории начинались в их первых организациях, как правило, в семьях. Именно там, они впервые услышали и получили опыт реализации своих первых мифов, принимаемых на веру, без доказательств. Они очень разнообразны, могут быть противоположными по смыслу, к ним по-разному относятся.

Но после детства начинается первый период самостоятельности. И здесь формируются мифы про свое место в мире, про то, какими должны быть отношения между людьми. А затем начинается собственный опыт работы в организации, и от того каким он был, добавляются еще некторкультуры, которая призвана обеспечить данную задачу. Г.Шварц и С.Дэвис в своих исследованиях обозначили и построили матрицу оценки «культурного» риска.

Рис. 1. Матрица оценки «культурного» риска Г.Шварца и С.Дэвиса.

¹³⁴ Розанова Парадоксы и противоречия управления // Управление персоналом. - 1998.-№1.

Важность задачи для успеха стратегии	большая	Зона	Зона	недопустимого
	средняя	Зона	управляемого	риска
	небольшая	незначительного	риска	риска
		высокая	средняя	низкая
		Совместимость между стратегией и культурой		

В этой матрице выделяют три зоны риска: зону незначительного риска, зону управляемого риска и зону недопустимого риска. Используя эту матрицу, проводят обозначение каждой из выделенных стратегических задач на поле матрицы на основе управленческого опыта и интуиции (экспертная оценка). Это позволяет определить стратегические задачи, для реализации которых существующая организационная культура создает значительные барьеры.

Зона незначительного риска характеризуется высокой совместимостью между планируемой стратегией и организационной культурой и небольшой значимостью и важностью задачи для успеха данной стратегии. А зона недопустимого риска, наоборот, соответствует низкой совместимости между организационной культурой и планируемой стратегией и большой важности стратегической задачи. На основе своих исследований ученые выделяют основные способы решения проблемы несовместимости стратегии и организационной культуры: – изменение организационной культуры под стратегические задачи, – изменение системы управления (как часть организационной культуры) под стратегические задачи, – изменение самой стратегии под существующую культуру в организации, – игнорирование

культуры, препятствующей эффективному проведению в жизнь выбранной стратегической инициативы. Согласно выводам ученых Г. Шварца и С. Дэвиса, все усилия должны быть направлены на минимизацию возникающего риска. Одной из важнейших составляющих успешной реализации стратегии является персонал организации. Именно персонал является стратегическим ресурсом и главной ценностью организации. В своих трудах и исследованиях В. И. Бархатов и О. В. Дьяченко выделяют важность оценки эффективности человеческого капитала и использования творческого труда для успешности предприятия .

В современном мире персонал рассматривают не столько как научно-техническую составляющую, а видят в персонале высокую долю интеллектуальной составляющей. От работников любого уровня требуется культура общения, корпоративный дух, коллективизм и заботу о предприятии в целом. Повышается требование к работнику и параллельно возрастает и роль работника в производственном процессе. Сейчас зачастую теряется смысл жесткий контроль за подчиненными, поэтому роль каждого отдельного конкретного работника в реализации стратегии очень возрастает. Например, поиск эффективных стратегических путей больше творческий процесс, поэтому проконтролировать процесс рождения идей практически невозможно¹³⁵.

От работников требуется постоянное обучение, развитие способностей и совершенствования навыков, так как в рамках постоянно и быстроменяющейся внешней средой предприятия на персонал организации возлагается ответственность за быстрое принятие решений. Для работников все больше труд становится возможностью проявить себя, возможностью самовыражения. Всё больший интерес работников не к материальным вознаграждениям, а к удовлетворению от результата. Любая стратегия базируется на уровне организации, основой которой, является персонал этой организации. Отсюда

¹³⁵ Каменская, В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учебное пособие для студентов психологических специальностей вузов / В. Г. Каменская. М.: Академия, 2002. – 160 с.

следует, что реализация стратегия требует от людей определенного типа поведения. Причем на реализацию стратегии влияют уровень и природа мотивации персонала. Таким образом, получается, что на процесс реализации стратегии в первую очередь влияет процесс управление персоналом. Даже самая прекрасная стратегия может оказаться нереализуемой, если работники не обладают достаточным профессионализмом и навыками для её выполнения. Поэтому, чтобы обеспечить эффективность труда каждого сотрудника по реализации стратегии, необходима мотивация сотрудника на выполнение требуемых функций. Необходимо производить воздействия на поведение людей посредством побуждения их к производственному и творческому труду, который в итоге приводит к необходимому для реализации стратегии результату. Здесь на помощь менеджерам всех уровней приходят различные существующие теории мотивации.

Учитывая все те особенности процесса реализации стратегии, которые были отражены выше, можно сделать важный вывод: для успешного и эффективного проведения процесса реализации стратегических изменений в организации необходим лидер, обладающий необходимыми знаниями и навыками для осуществления требуемых изменений. Учитывая все особенности и работая над каждым фактором, хороший руководитель всегда сможет произвести эффективные стратегические изменения.

3. Психология формирования корпоративной культуры организации.

Одни консультанты и менеджеры выводят ценности и нормы из требований среды. Тогда все эти нормы: от формы одежды и оценки качества продукции до правил взаимодействия - являются ответом на ожидания и требования клиентов, партнеров, госорганов и даже иногда общественного мнения.

Можно социологическими методами, через опросы и фокус-группы, выявлять такие ожидания и формулировать



соответствующие им правила. Тогда у фирмы будут ценности и нормы, отвечающие ожиданиям, их можно назвать “кодексом корпоративных правил” и продумывать систему мер, стимулирующих их соблюдение и карающих за их нарушение. Такое понимание и реализация формирования корпоративной культуры делает ее сопоставимой и вытекающей из желаемого имиджа организации.

Ряд авторов акцентирует другой аспект корпоративной культуры - технологический. Каждая технология предполагает определенные требования к людям, в ней задействованным. И, тогда можно говорить о форме одежды, критериях оценки качества, правилах поведения и взаимодействия, оптимальных для реализуемой технологии.

Впрочем, чаще, особенно в нашей стране, корпоративные правила задаются, исходя из неких субъективных представлений руководства организации. Это может быть, например, правило запрещающее непосредственное общение между сотрудниками. Руководитель объясняет это тем, что он не любит всякие совещания и обсуждения, и, вообще, лучше пусть подчиненные общаются в письменной форме, а то непродуктивно, “на болтовню” уходит много рабочего времени.

Представление о корпоративной культуре, как наборе написанных, продекларированных ценностей и правил, вытекающих из требований социального атома или технологии, или просто из субъективных представлений лидеров организации очень популярно в настоящее время. Причем то, что такие требования к каждой организации реально можно сформулировать, и они должны учитываться менеджерами, не подлежит никакому сомнению. Сложность в том, а готовы ли члены организации выполнять эти правила и требования.

Организационная культура как аналог большой культуры. Другой подход к организационной культуре развивается в основном учеными, хотя и имеет, на наш взгляд, важное следствие для практики. Сторонники этого подхода

рассматривают организационную культуру как аналог традиционных культур: народов, наций, стран. Они проводят и публикуют подробные и очень интересные описания и анализ различных культур в организациях и профессиональных сообществах. Корни данного подхода связаны с социальной этнографией, направлением исследований первобытных культур. Особенностью данного направления, принципиальной, на наш взгляд, для практики работы с организационными культурами, является вывод о неконструктивности оценки одной культуры с точки зрения критериев, выработанных в другой. Например, в христианских культурах при входе в храм или любой другой дом мужчины снимают головной убор. Не выполнение этой нормы воспринимается как проявление неуважения. Оскорблением может оказаться и нахождение в головном уборе за столом. Но в иудаистской и исламской культурах, наоборот, мужчины, входя в храм должны покрыть головы. Каждая культура предполагает не просто свои обычаи и правила, но и свою символику. Фаллические символы в одних культурах используются как оскорбления, в других как символы, которым поклоняются. В одних культурах обнаженное тело воспринимается как что-то неприличное, в других, неприличным, оказывается, прятать, прикрывать свое тело. Можно приводить огромное количество таких прямо противоположных норм, различных смысловых трактований символов, но культуры различаются и базовыми критериями оценки эффективности.

В одних культурах более эффективным считается активный, и даже агрессивный человек, добивающийся богатства, высокого благосостояния, пользующийся успехом у женщин и имеющий много детей. В других, высокий статус задает отказ от мирских благ, минимизация потребностей.

Одни культуры ориентированы на изменение окружающей среды и оставляют память о себе в огромных зданиях, каналах и уничтоженных, вырубленных лесах, осушенных болотах и культивированных пустынях.

Другие, наоборот, стремятся жить в гармонии с природой и максимально использовать свои знания о ней, чтобы ее сохранить.

Очень трудно представителю одной культуры удержаться от критики другой, от использования привычных критериев оценки эффективности. Ведь за правилами и символами лежат определенные ценностные приоритеты. Еще труднее бывает удержаться от копирования, соблазна перенести на другую культурную почву, то, что понравилось за границей.

Такие попытки происходят постоянно и приводят к неожиданным эффектам. Один из известных примеров описывает попытку применения такой практики в США. В начале 90-х. Американцы были поражены эффективностью японской экономики и пробовали перенести ее принципы на свои предприятия. Для этого ряд корпораций приглашали японских консультантов и давали им карт-бланш на изменения.

В одной из компаний японский консультант полностью изменил пространственные границы. Он разрушил привычные для американских менеджеров "выгородки", закрыл персональные кабинеты топ-менеджеров и посадил всех руководителей компании в одном большом зале. Все оказались на виду друг у друга.

Логика понятна. Легко можно подойти к топ-менеджеру и задать вопрос, когда он свободен. Да и контроль над менеджерами среднего звена постоянный, непосредственно визуальный. Но только оказалось, что американские управленцы так работать не могут. Им требуется личное пространство, которое можно обжить, сделать уютным и удобным. Они потребовали, хотя бы невысокие барьеры, хоть какое-то обозначение границ.

Впрочем, как известно, позже американский менеджмент вообще отказался от копирования японской концепции руководства, стало вновь модным развивать свои американские традиции в управлении.

Подобные примеры позволяют сделать вывод о том, что перенос систем и практик из культуры в культуру может приводить к мало предсказуемым

результатам, оказывать эффекты отличные от тех, которые наступают в той культуре, в которой они возникли.

История организации и ее культура. Организационная культура и на глубинном уровне - неосознаваемых ценностей, и на внешнем уровне - декларируемых правил, является производной от истории организации, ее успехов и неудач. А история организации начинается с личных историй ее основателей, лидеров.

Каждый человек является носителем некоей организационной культуры, ведь свой опыт организационного поведения он начинает получать еще в семье, а затем в детском саду, школе, институте и т.д. И эти опыты интериоризируются, начинают воспроизводиться автоматически, бессознательно. Вот почему, так редко удается заставить людей принять иную культуру, действовать по правилам, противоречащим всему их прежнему опыту, даже если эти правила абстрактно, теоретически очень правильные и полезные.

Итак, культура конкретной организации может быть понята только при учете индивидуальной истории ее лидеров, основателей. Но их собственные истории начинались в их первых организациях, как правило, в семьях. Именно там, они впервые услышали и получили опыт реализации своих первых мифов, принимаемых на веру, без доказательств. Они очень разнообразны, могут быть противоположными по смыслу, к ним по-разному относятся.

Но после детства начинается первый период самостоятельности. И здесь формируются мифы про свое место в мире, про то, какими должны быть отношения между людьми. А затем начинается собственный опыт работы в организации, и от того каким он был, добавляются еще некоторые организационные мифы. И дело не только в том, начинал ли человек свой трудовой опыт в министерстве, НИИ или на заводе. Существенно то, был ли этот опыт субъективно успешным.

Каждая организация по-разному структурирует среду, оценивает себя по разным критериям, руководствуется разными критериями. Если для науки

первым по значимости критерием оказывается новизна и креативность и оригинальность мышления, то для производства, центральным становится вопрос технологичности и норм, то есть реализуемости. В министерстве дается опыт дозирования ответственности и работы с бумагами, чего существенно меньше на заводе, где ответственность часто общая (первый цех не выполнил план), а документооборот значительно менее развит. Опыт работы в науке вообще уникален, здесь, как правило, значительно больше прав и свободы, привычки к принятию на себя ответственности с возможными последствиями может вообще не возникнуть - ведь открытие не сделаешь на заказ.

Но кроме, таких приоритетов возникают и культурные технологические привычки. Ни одно научное исследование не начинается без изучения литературы, опыта предшественников, а затем выдвижение гипотез и их проверка в эксперименте. На заводе обязательным оказывается разработка подробной функциональной по операционной технологии, спецификация и планирование. В министерстве будет этап согласований и выдачи заданий, приказов в письменной форме.

Для работника министерства признаком статуса и необходимым для реализации работы будет стол или кабинет, желательно с секретаршей, хороший строгий костюм с галстуком, с контрагентами в среде, возникает привычка договариваться «сверху», через их начальство, по официальным каналам, либо через личные связи.

Для ученого важно наличие хорошего компьютера, доски, возможности одеваться, как хочется, лучше в джинсы, среда рассматривается как источник информации и новых идей, с попыткой взаимодействовать на равных, устанавливать неформальные отношения, или “выводить за скобки”, как незначительную величину.

Для заводчанина нужен хороший склад, полный ресурсов и возможность пройтись по “цехам”, лично проследить, как идет работа, в крайнем случае, связаться по селектору в начале и в конце дня, со всеми подразделениями,

форма одежды, как правило, не существенна, среда воспринимается как враждебная с которой надо договариваться в той части, где она поставщик и контролер, и диктовать там, где она получатель продукта.

Это поверхностное описание трех типов культур, такими, какими они обычно складывались еще в 80е годы. Существенно, что получив некий предварительный культурный опыт, любой человек, создавая собственную организацию, прежде всего, использует свой уже сложившийся опыт. Это происходит и при выборе товара, и при конструировании социального атома, и при разработке технологии.

Но, конечно же, организационная культура это не просто производная от истории лидеров. Очень многое зависит от ситуации в среде, которая сложилась в момент возникновения организации. Ведь среда, рынок для коммерческих организаций, задают требования и критерии, определяющие жизнь и смерть организации.

Организации, возникавшие в начале 90-х, выигрывали, если могли найти стабильного поставщика товаров на консигнацию, а в конце 90-х выигрывали те, кто научился работать с клиентами, а в 98 году выиграли, те, кто работал с отечественными товарами.

Поэтому, для тех, кто начинал в начале 90-х, до сих пор значим миф о том, что бизнес начинается с поиска товара, которого ни у кого нет, и поставщика, который готов пойти Вам на встречу.

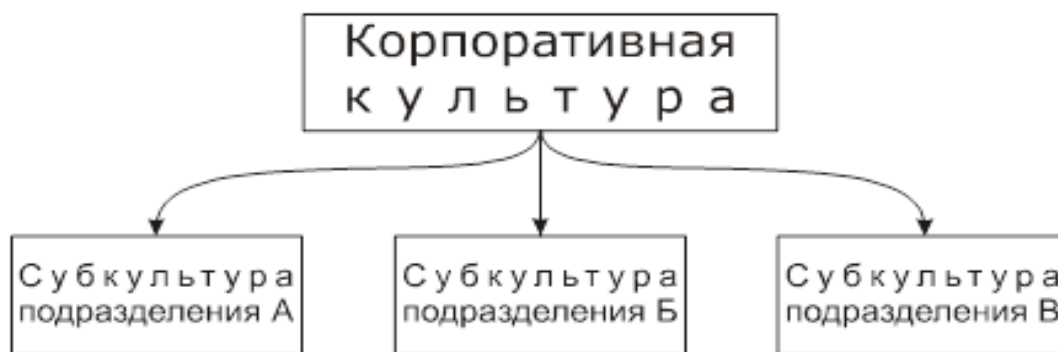
У тех, кто попал на рынок позже, главным является миф о том, что “нашим главным капиталом и коммерческим секретом является наша клиентская база”.

Для начавших бизнес в 1998-ом актуален миф о безопасности работы с отечественными поставщиками. Но на организационную культуру влияет и более частная история, история развития отрасли. Правила и мифы адекватные для производства и торговли мясом не совпадают с культурными нормами для работы на рынке электроники в те же годы и практически противоположны

работавшим в те же годы мифам на рынке программных продуктов и интернет-сервисов.

Но проекция всех этих факторов на организационную культуру задает еще один важнейший показатель. Это показатель связан с историей и опытом изменения самой организационной культуры. В одних случаях, организациям удавалось изменять свою культуру, адекватно требованиям среды и при этом сохранять хотя бы на символическом уровне те существенные характеристики, которые собственно и воспринимаются ее членами как главная особенность их организации.

Рис- Система корпоративной культуры



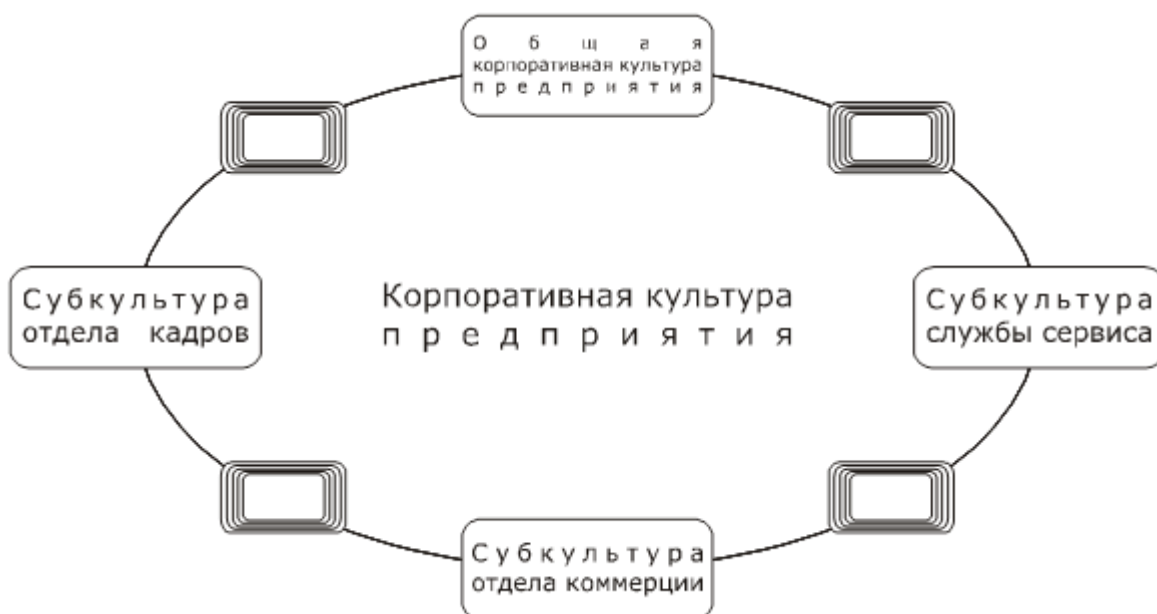
В других случаях организации удалось вообще прожить всю свою историю без существенных изменений культуры (такое тоже встречается в нашей стране).

В третьих, организация постоянно меняла и ценностные приоритеты и систему мифов и правил, для того, чтобы выжить и в ней комфортно всем: и владельцам и менеджерам и исполнителям - своя культура не сложилась как целостность, она состоит из осколков (субкультур).

4. Роль корпоративной культуры в жизни компании. Корпоративная культура как коллективное бессознательное. Иной подход предлагает один из основоположников изучения культур организаций Эдгар Шайн. Он определяет это понятие, как: “глубинный уровень основополагающих предположений и убеждений, разделяемых членами организации, которые действуют

бессознательно и определяют в основном “принятый без обоснований” привычный способ воспринимать и оценивать себя и среду”.

Рис- 2. Корпоративная культура предприятия.



При этом Э. Шайн связывает появление этих “принятых на веру”, не требующих доказательства предположений и убеждений с прежним опытом организации, в котором она могла убедиться, что все эти предположения и убеждения подтверждались, помогая выживать и развиваться в среде и решать внутренние проблемы интеграции. Для автора существенно, что нельзя искать прямых аналогий между организационной культурой и многовековой культурой наций и народов или, наоборот, путать ее с артефактами, лежащими на поверхности и осознаваемыми представлениями о ценностях и нормах.

Механизм формирования культуры при этом подходе связывается с первыми успехами организации. Стремясь выжить в среде, не распасться под воздействием внутренних факторов, сотрудники организации принимают определенные решения, осуществляют некие действия и, если эта активность оказывается успешной, то она далее уже на бессознательном уровне воспроизводится и во взаимоотношениях с внешним миром и при разрешении внутренних проблем. За первыми успешными действиями стоят какие-то

неосознаваемые ценностные приоритеты. И именно эти глубинные и неосознаваемые ценности становятся ядром организационной культуры.

Они проявляются в неких неписанных правилах. Э.Шайн предлагал искать их в первую очередь в области структурирования времени и пространства.

Кроме проявлений в неписанных правилах структурирования, организационная культура может быть выявлена через анализ убеждений и поверий, то есть тех мифов, которые распространены в организации и передаются как истины, без обоснований и доказательств. Такие мифы существуют в любой организации и, действительно во многом описывают выбранное отношение к внешним и внутренним реалиям.

В качестве примеры можно привести следующие весьма распространенные мифы:

- отношения в организации должны быть не дружеские, а товарищеские;
- отношения должны быть интеллигентные, без склок;
- отношения в организации должны быть справедливые, без любимчиков;
- отношения должны быть теплые, как в семье;
- хороший продавец может продать все, что угодно;
- стыдно продавать не качественный товар;
- торговать постыдно;
- торговля высокоинтеллектуальным товаром, отличается от другой и не является постыдной;
- клиенты должны разбираться в технике;
- клиенты должны нам доверять как профессионалам;
- организация должна быть большой;
- только большая организация устойчива;
- в организации все должно быть легально;
- организация должна быть небольшой, без бюрократии и проблем с легализацией;

- нашему правительству нельзя верить, следовательно, нельзя показывать реальные доходы и финансовые потоки и т.д.

Этот список можно продолжать и продолжать. Причем что существующие мифы, действительно, очень живучи и позволяют определить, в какой момент нашей современной истории возникала организация, какой прежний опыт был у ее членов.

Ограничения корпоративной культуры. Для практиков все эти научные подходы, по сути, сводятся к известной старой альтернативе управления: то ли втискивать людей в некие рамки, то ли “асфальтировать тропинки, уже протоптанные пешеходами”. Как всегда достоинства и недостатки есть и при том, и при другом подходе. И работающее решение лежит где-то посередине и находится, как всегда в управлении путем нескольких интеграций, то есть не достигается в один шаг.

Если не учитываются требования среды, если ценности и правила организации противоречат принятым в среде на 100%, то организация просто не выживет длительное время. В этом смысле среда выступает как ограничитель организационной культуры.

В современном менеджменте существует и развивается множество стандартов и общих требований, для оценки организаций используются общепринятые оценочные критерии, и все управленческие IT-технологии создаются на их основе, игнорировать задаваемые глобализацией рамки, значит, лишиться внешнего финансирования, партнерства, обречь себя на жизнь на «необитаемом острове».

Большинство из существующих стандартов носят формальный характер и не затрагивают реальное взаимодействие людей, наконец, есть возможность выбора самих стандартов.

Необходимость стандартов бесспорна. Беда в том, что эти стандарты разрабатываются в одних странах и культурах, а требование их соблюдения распространяется на весь мир. Стандарты, разработанные в США и Западной

Европе, не всегда совпадают, не говоря уж о России, Азиатских и Африканских странах, где часть из них просто неадекватна реальности.

Поэтому ориентированные или уже имеющие в своем социальном атоме западных инвесторов, клиентов и партнеров организации, вынуждены в большей мере следовать стандартам, не интегрированные в международный бизнес используют их в меньшей степени.

Позитивная и негативная корпоративная культура. Характер корпоративной культуры описывается системой признаков, заданных по трем основаниям.

1) Степень взаимоотноадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации. По этому основанию культуры можно подразделить на "стабильные" (высокая степень адекватности) и "нестабильные" (низкая степень адекватности). Стабильная характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная характеризуется отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также "колебаниями" социально- психологического статуса работников.

2) Степень соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей. По этому основанию выделяются "интегративная" (высокая степень соответствия) и "дезинтегративная" (низкая степень соответствия). Интегративная характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная - отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

3) Содержание доминирующих в организации ценностей. По этому основанию корпоративная культура организации может быть подразделена на "лично-ориентированную" и "функционально- ориентированную". Лично-ориентированная - фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления

его профессионально-трудовой деятельности. Функционально-ориентированная - ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно определенных моделей поведения.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия можно выделить "позитивную" и "негативную" корпоративную культуру. Позитивная - стимулирует результативность деятельности предприятия (ее признаки: личностно-ориентированная: интегративная, стабильная) либо его развития (личностно-ориентированная: интегративная, нестабильная).

Негативная - препятствует эффективному функционированию предприятия и его развития (ее признаки: функционально-ориентированная; дезинтегрирующая; стабильная, либо нестабильная).

Характер корпоративной культуры проявляется через систему отношений:

- а) отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;
- б) их отношение к предприятию как к объективному условию осуществления профессионально-трудовой деятельности и реализации своего отношения к ней;
- в) функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации своего отношения и к деятельности и к предприятию.

Специфика корпоративной культуры как формы существования заключается в том, что, отражая реальную ситуацию, она особо акцентирует тенденции ее изменения. Механизмы влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, относительно чего они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их в деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают таким образом адекватные им ситуации.

Содержание корпоративной культуры определяется степенью личностной значимости профессионально-трудовой деятельности для большинства сотрудников. Личностно-значимой является деятельность, посредством которой

работник: а) реализует и развивает свои актуальные и потенциальные способности, важные лично для него, исходя из общего контекста его индивидуальной жизнедеятельности: б) реализует субъектное (т.е. рефлексивное и практически преобразующее) отношение к действительности, отражающее специфически человеческий способ жизнедеятельности.

Позитивная корпоративная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа.

Негативная - отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако, не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Позитивная культура характеризуется следующим:

1. Восприятием сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.

2. Осознанным принятием личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Это в совокупности, порождает добросовестное отношение к своим производственным обязанностям как норму поведения работника, регулируемое общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям фиктивно-трудовой активности;

3. Ориентацией сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Реализацией такого рода ориентации формирует у работников ощущение своей ответственности за качество продукта собственной деятельности и порождает заинтересованность в его повышении. Проффессионально-трудовая деятельность приобретает творческий характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности своим трудом;

4. Позитивной оценкой влияния профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие;

5. Ощущением взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Позитивная корпоративная культура, ассимилирует положительные мифы, основанные не на манипулятивно-психологической пропаганде, "разоблачение" которых существенно ухудшает отношения работников к организации, а отражающие реальное положение дел. Мифы позитивной корпоративной культуры, отражая тенденции развития сферы ценностей организации ориентируют сотрудников на построение соответствующих им моделей поведения, реализация которых в деятельности стимулирует эффективность деятельности предприятия.

5. Изменения корпоративной культуры. Организационная культура всегда связана с прежним опытом организации. Именно опыт принятия решений и действий внутри и вовне организации закрепляется и в ценностных приоритетах и в нормах, и в ритуалах.

В настоящее время наблюдается очень быстрый рост организаций и по числу сотрудников, и по оборотам. Такой рост требует реструктуризации. Создаются холдинги и холдингообразные структуры, и ими надо управлять. Становится актуальной задача, осознанная зарубежными крупными корпорациями уже достаточно давно.

Ведь начинается управление уже не одной, а несколькими организациями, имеющими свои системообразующие факторы, разбросанными в пространстве иногда на тысячи километров, включающими многочисленный и разнородный персонал.

Для того чтобы всем этим успешно управлять, нужны единые стандарты, о которых либо договариваются, либо задают из управляющей компании, либо, частично задают, частично согласовывают.

Меняется среда и ее требования, изменяются цели сотрудников организации, вносятся изменения в технологический процесс, и вместе с ними изменяется организационная культура. Другое дело, что она является неосознанной и наиболее консервативной составляющей организации. Поэтому ее изменения могут запаздывать, протекать медленнее, чем кому-то хотелось бы. Эти изменения могут абсолютно не осознаваться, быть незаметными для членов организации или проводится сознательно и планомерно.

На практике изменения организационной культуры связаны с выживанием организации. Если изменения протекают медленнее, чем это требуется, то организация гибнет.

Существенно, что в этом процессе развития организации, приводящем к ее изменениям или гибели организационная культура выполняет роль своеобразного “системного интегратора”. В силу своей тотальности она задает этику и эстетику организации, ограничения и возможности, сплачивающие ее сотрудников, с одной стороны, и возможность реализации системообразующих функций организации, ее технологические предпочтения и правила, с другой, и, наконец, восприятие и отношение к требованиям среды.

Зная это, можно с уверенностью говорить о том, что любое системное изменение в организации предполагает изменение ее культуры. Любое системное изменение организационной культуры приведет, в конечном счете, к изменению ценностных приоритетов ее сотрудников.

Если изменение организационной культуры происходит стихийно, не управляемо, тогда оно неминуемо предполагает этап хаоса в организации. Кто-то уже пользуется новыми правилами, смеется над устаревшими ритуалами, использует новый язык. Кто-то, наоборот, придерживается традиций, выражает

недовольство нововведениями. В каких-то сферах и подразделениях изменение произошло, а другие стали неадекватными новым веяниям.

Примеров таких медленных и хаотичных изменений можно приводить множество. В торговых фирмах в нашей стране уже неоднократно менялись приоритеты в зависимости от требований среды. До 1996 года бизнес здесь полностью зависел от наличия любых, но дешевых товаров - все боролись за устойчивые отношения с товаропроизводителями, товарные кредиты, получение товара на консигнацию. Позже центральными стали поиски клиента, покупателя, готового заплатить деньги.

В последние годы эта ситуация менялась еще несколько раз. В итоге, сейчас во взаимодействии покупателя и продавца значительно больше внимания уделяется прагматическим соображениям: экономика стала преобладать над межличностными отношениями. В тех торговых организациях, где переход от товарцентрированного подхода к клиентцентрированному происходил неуправляемо, каждый раз возникал хаос, они всегда запаздывали, несли убытки, многие разорялись. А ведь такое изменение невозможно без коренных изменений организационной культуры. Ведь в организациях каждый раз должны были произойти изменения внутренних критериев оценки эффективности деятельности.

Огромный удар по организационным культурам наносили технологические новшества. Закупка западных технологических линий разрушила не одну организацию.

Еще сложнее управляемые изменения организационной культуры. Прежде всего, для такого управления необходимо осознать особенности своей культуры. Самостоятельно сделать это очень сложно, а иногда и невозможно. Ведь являясь носителем культуры человек всегда относиться к ней предвзято, эмоционально - либо любит, либо ненавидит. Возникает парадоксальная ситуация: никто не чувствует и не знает культуру лучше, чем ее носитель. Но

целостное видение и объективную оценку возможностей культуры провести практически невозможно.

Именно поэтому в менеджменте чаще всего под изменением организационной культуры понимают построение новой культуры. Что с неизменностью подразумевает разрушение старой. Такие изменения приводят к потере большого числа старых сотрудников, носителей прежней культуры.

Но проблема не исчерпывается сменой персонала. Сами лидеры организации оказываются носителями прежней культуры, для ее изменения необходимо заменить и их. Реально такие смены организационных культур оказывались эффективными только в тех случаях, когда в организации приходили новые лидеры, с полномочиями и реальными возможностями, менять большую часть персонала.

Между тем, любая организационная культура имеет достаточно много степеней свободы. Ведь, как правило, все сотрудники организации имели опыт работы в иных организациях и, с благодаря этому, являются носителями нескольких организационных культур. Любая организационная культура имеет определенные необходимые ограничения, но и возможности, ресурсы для изменения. Необходимо их только увидеть и осознать. Обычно для таких изменений приглашают чужих для организации людей. Именно их инородность позволяет им задавать глупые вопросы, требовать доводы и объяснения того, что для всех носителей организационной культуры очевидно и принято безо всяких обоснований. Для того, чтобы ответить на такие вопросы необходимо осознать отсутствие доводов и объяснений, поискать их в истории, найти механизм их формирования, взглянуть на свою культуру со стороны.

При наличии сильной тревоги и недовольства сложившейся в организации корпоративной и организационной культуры, у ее членов и особенно лидеров возникает желание поменять все быстро, одномоментно. Но изменение организационной культуры, в отличие от ее смены, - это всегда длительный процесс. Необходимо сохранить существенные черты, то, что делало

организацию эффективной. Начать изменения с минимальных воздействий, запустить процесс, спланировать его во времени, задать темп изменений. Такой путь управляемого изменения организационной культуры, очевидно, предпочтителен в эффективных организациях, а также в тех многочисленных случаях, когда кардинальная смена персонала невозможна.

Но проблема не только в том, чтобы задать некие стандарты, необходимо, чтобы они реально соблюдались, выдерживались. И здесь не обойтись без правил, норм и ценностей. То есть возникает вопрос о единой культуре. Но ведь каждая из этих организаций наряду с общими имеет и собственные системообразующие: иногда разные технологии, разные требования среды и персонала. Тогда речь должна идти не о единой культуре, а о том общем пересечении культур, культурном стержне, который их объединяет, позволяет понимать друг друга и работать совместно. То есть возникает потребность иметь некие, необходимые для взаимодействия и понимания общих норм, о некоторых основных единых критериях эффективности, об общем языке и требованиях к персоналу, технологии, качеству продукции, управленческой культуре.

Для того, чтобы создать такую корпоративную культуру на основе организационной культуры материнской компании необходимо, во-первых, осознать собственную культуру и ее описать. Во - вторых, выделить в ней то необходимое и достаточное, что необходимо сформировать в других компаниях. В-третьих, организовать систему обучения этой корпоративной культуре и контроль за соблюдением ее требований.

Но и этого часто оказывается мало. Необходимым оказывается и система взаимных стажировок менеджеров и сотрудников и создание некоего организационного механизма мониторинга и развития корпоративной культуры.

Опыт показывает, что силовое насаждение организационной культуры материнской компании во все новые организации не оказывается эффективным.

Дело не в том, что это трудно и требует больших затрат, а в том, что новые организации работают в других условиях и эта инородная культура просто не адекватна той реальности с которой они имеют дело, она делает их мало эффективными.

Поэтому формирование эффективной корпоративной культуры - это тоже всегда процесс, который должен быть спланированным и организованным, должен контролироваться и мотивироваться. Существенно, чтобы этот процесс не был односторонним, в него должны быть вовлечены сотрудники всех входящих в корпорацию организаций.

Формирование корпоративной культуры. Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс. Отметим основные его шаги:

1. определение миссии организации;
2. определение основных базовых ценностей;
3. формулировка стандартов поведения членов организации исходя из базовых ценностей;
4. описание традиций и символики, отражающих все выше перечисленное.

Все эти шаги и их результаты описывается в корпоративном руководстве. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и позволяет сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации. При построении программы культурного строительства фирмы можно выделить три сферы деятельности фирмы:

1. Управление персоналом (на уровне руководитель-подчиненный).
2. Управление коммуникациями (на уровне взаимодействия между сотрудниками).
3. Управление обслуживанием (на уровне взаимодействия между сотрудниками фирмы, клиентами и поставщиками).

Именно в этих сферах больше всего проявляется культура фирмы. Поскольку деятельность и общение проявляются через действия людей, а

действия определяются стереотипами, знаниями и умениями этих людей, то выделяем как объекты управления именно стереотипы, знания и умения сотрудников и менеджеров фирмы. Культура или бескультурье проявляются именно в них. Изменить культуру - значит изменить стереотипы, знания и умения сотрудников и менеджеров фирмы.

На пересечении трех выделенных сфер деятельности и трех объектов изменения с целью культурного преобразования фирмы формируются задачи этого самого культурного строительства.

Таблица-3. Стереотипы, знания и умения сотрудников и менеджеров.

Сферы деятельности	Стереотипы	Знания	Умения
Управление	1. Неэффективные стереотипы управленческого видения и прогнозирования. 2. Неэффективные стереотипы властного воздействия. 3. Неэффективные стереотипы управления коллективным принятием решений.	Знание практических технологий: - планирования и оценки приоритетов, - делегирования, - мотивации, - контроля, - управления климатом, - подбора кадров.	Умения: - выдавать задания, - контролировать, оценивать, вознаграждать и наказывать, - отслеживать ход выполнения отдельных заданий и проектов.
Коммуникация	Неэффективные стереотипы человеческой коммуникации.	1. Законы эффективной коммуникации. 2. Барьеры коммуникации. 3. Знания о технологии поведения: - в обычных ситуациях, - в проблемных ситуациях.	1. Доносить свою позицию до коллег и начальства. 2. Вести споры. 3. Разрешать конфликты. 4. Управлять собой.

Обслуживание	Неэффективные стереотипы мышления и поведения, проявляющиеся в обслуживании.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знания о потребительском поведении. 2. Законы, правила и табу обслуживания. 3. Законы рекламирования. 4. Конфликтология. 5. Психологические механизмы доверия. 6. Механизмы человеческого восприятия. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создавать комфорт в отношениях с клиентом. 2. Выявлять запросы клиентов. 3. Рекламирывать и заинтересовывать клиента. 4. Вести переговоры. 5. Разрешать конфликты. 6. Управлять собой. 7. Управлять трудными клиентами.
--------------	--	---	--

Если бы все менеджеры и сотрудники фирмы освободились от неэффективных и мешающих стереотипов мышления и поведения, которые сильно омрачают культурный пейзаж фирмы, если бы они владели всеми указанными знаниями и умениями, то о культуре фирмы можно было бы слагать легенды.

В целом формирование корпоративной культуры, как процесс стратегических изменений (по Курту Левину), проходит последовательно несколько этапов:

- «размораживание» существующей корпоративной культуры – диагностика, исследование;
- «перевод в жидкое состояние» - планирование и проведение необходимых изменений;
- «замораживание» - закрепление результата.

При детальном изучении внутренней среды компании можно определить сразу несколько показателей гибкость или стабильность, динамизм или порядок и контроль, единство или соперничество, интеграция и объединение или дифференциация и разделение.

Как и в характере человека, где основой является сочетание нескольких типов темперамента, так и в корпоративной культуре компании проявляются несколько основных типов культуры.

Следующим важным дополнением к определению корпоративной культуры является выявление основных ценностей компании, то есть того, что лежит в области базовых представлений и установок: отношение сотрудников к компании, мотивация к работе, клиенториентированность, стиль управления и взаимоотношений.

Заключительный шаг этого этапа состоит в разработке плана реализации, дополненного таблицами сроков, он-то и станет началом процесса изменений культуры.

Нет сомнения, что предпринятые усилия по изменению корпоративной культуры окажутся эффективными только в том случае, если не будут упущены такие важные принципы организационных изменений как:

- создание позитивного эмоционального фона идущих перемен – начать с малого и отпраздновать победу;
- создание общественной поддержки изменений – вовлечь авторитетных и конструктивных сотрудников;
- построение системы контроля и учета результатов – поддерживать уверенность людей: цели достижимы;
- предоставление информации – организовать регулярную обратную связь о ходе изменений, информировать об успехах;
- реализация не только вещественных, но и символических изменений – формировать новую ментальность;
- фокусирование внимания на процессах – готовность к перестройке бизнес - процессов, если это будет необходимо.

Источниками формирования корпоративной культуры выступают:

- 1) система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации;

2) способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторые ценности, в том числе и личные ценности руководителей предприятия;

3) представление об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей.

Механизм формирования корпоративной культуры заключается во взаимном воздействии ее источников. Взаимопересекаясь, они ограничивают область реально возможных на данном предприятии способов реализации личных ценностей и тем самым определяют их доминирующее в коллективе содержание и иерархию. Иерархическая система выделенных таким образом ценностей порождает наиболее адекватную уже именно ей совокупность способов их реализации, которые воплощаясь в способах деятельности формируют внутригрупповые нормы и модели поведения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Корпоративная культура – это совокупность поведенческих характеристик, обязательных для организаций, входящих в корпоративную структуру. Корпоративная культура напрямую оказывает воздействие на эффективность деятельности организаций. Еще недавно утверждалось, что в наших условиях к предпринимательству невозможно подходить не только с позиций подлинной нравственности, но и с критериями западной этики, корпоративной этики. Но же сегодня существует несколько отечественных этических кодексов, принятых как деловыми профессиональными ассоциациями, так и корпоративными структурами.

На основании изученных материалов, можно прийти к заключению, что организационная (корпоративная) культура - это:

- неявное, невидимое и неформальное "сознание" организации - образ мыслей, управленческая культура (идеология управления, стили руководства и

решения руководителями проблем, их поведение в целом), которая определяет политику организации по отношению к работникам, партнерам и клиентам;

- набор поддерживаемых организацией наиболее важных идей, взглядов, основополагающих ценностей и стандартов, убеждений, этических норм, верований и ожиданий, которые бездоказательно принимаются большинством сотрудников, задают людям ориентиры их деятельности и определяют способ объединения и согласованность управленческого звена, структурных подразделений и отдельных сотрудников;

- внешнее выражение этих установок - методы решения проблем и достижения стоящих перед организацией целей; система запретов и "правил игры", которые надо соблюдать, чтобы преуспеть в организации; способ ведения дел в данной "местности", который новички должны усвоить и хотя бы частично принять, чтобы стать в коллективе "своими";

- определяемые этими нормами и правилами постоянно повторяющиеся, вошедшие в привычку формы поведения, общения, отношений и взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами; нравы, обычаи, традиции, ритуалы, способы проявления почтительности, особый язык, мифы, легенды, герои организации, истории о ней и ее лидерах, лозунги, организационные обряды и ритуалы, табу и т.п. Особые "запечатленные" навыки, которые сотрудники демонстрируют при выполнении определенных задач и которые необязательно как-то фиксируются в письменном виде;

- интегрирующие символы, которые организация создает, чтобы охарактеризовать саму себя (планировка помещений, обстановка офиса и т.д.);

- порождаемый всеми перечисленными факторами психологический климат - "стиль" данной организации, ощущение, которое передается через обустройство физического пространства и способ взаимодействия членов организации друг с другом, с клиентами или другими внешними по отношению к организации людьми.

Корпоративная культура существует в любой организации независимо от ее размеров и сферы деятельности. Это объясняется тем, что в любом сообществе есть свои принципы, нормы, правила, порядки и ритуалы, которыми руководствуются члены группы. Иными словами, под организационной культурой можно понимать совокупность принципов, ценностей и правил деятельности организации, которые разделяются большинством ее членов и передаются из поколения в поколение. Помимо общих правил, в каждом коллективе существуют и субкультуры, которые формируются в рамках отдельных групп (подразделения, отделы, единомышленники).

Как и любая система, корпоративная культура состоит из определенных компонентов, которые отличаются друг от друга уровнем видимости и сложности. Одной из составляющих организационной культуры является ее видимость. То есть то, что можно увидеть, услышать или почувствовать при наблюдении за группой с незнакомой культурой: офисная среда и интерьер, используемые технологии, продукты и услуги, стиль общения, мифы и истории, философия, корпоративные праздники и церемонии. Однако, делать выводы о качестве корпоративной культуры, наблюдая лишь ее видимую часть - нельзя. Для более глубокого понимания необходимо рассмотреть следующий ее элемент - разделяемые ценности. Он содержит ценности и нормы, декларируемые и исповедуемые коллективом компании. К ним относят философию и принципы работы, корпоративные ценности, которые разделяются большинством работников и способствуют поддержанию рабочей атмосферы в компании.

Правильно выбранные приоритеты являются важным составляющим в формировании корпоративной культуры. Так, например, одним из приоритетов может стать русская пословица: "не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня". Если каждый сотрудник будет следовать этому принципу, то это положительно скажется не только на финансовых результатах деятельности

фирмы, но и на ее восприятии со стороны клиентов. Другим приоритетам может стать фраза: "Дайте покупателю больше, чем он ожидал получить". Как следствие этого - клиенты будут приходить к Вам снова и снова.

И, наконец, завершающим компонентом корпоративной культуры выступают базовые принципы. К ним можно отнести суждения, верования, установки, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне и не подлежащие сомнению. Например, в корпоративную культуру одной из крупнейших компаний Америки "Intel" заложены следующие базовые принципы: уважение к человеку, его правам и достоинствам; предоставление потребителям услуг, отвечающих самым высоким требованиям; выпуск высококачественной продукции; выполнение обязательств перед акционерами; постоянное взаимодействие с поставщиками продукции и услуг.

Лидеры организации, топ-менеджеры, собственники оказывают наиболее сильное влияние на становление организационного климата. Без их участия, невозможно проводить какие бы то ни было изменения в корпоративной культуре.

Внешняя среда компании также накладывает свой отпечаток на организационную культуру. Потребители, конкуренты, экономическая и политическая ситуация, государство - все эти факторы взаимодействуют друг с другом. Например, компания, работающая на рынке с высокой конкуренцией, определенно более чувствительна к изменениям и нуждам потребителей, чем какая-либо государственная монополия. Другим примером может стать розничный магазин, работающий в непосредственном контакте с потребителями и заинтересованный в изучении их запросов и потребностей. Его оппонентом выступает виртуальная торговая площадка, в функционировании которой преобладают автоматизация и программные решения, и полностью отсутствует личный контакт с покупателем.

Особенности сферы бизнеса также не могут не повлиять на организационную культуру. В химической отрасли и в энергетике главное -

безопасность. В секторе высоких технологий - инновации и быстрота, в торговле элитной одеждой - все для удовлетворения нужд клиентов.

Национальные традиции оказывают огромное влияние на становление корпоративной культуры и на бизнес в целом. Японские компании широко практикуют групповое принятие решений и командную работу. Американцы, напротив, всячески поощряют индивидуальность, способствуют развитию творческой инициативы у работников и приветствуют единоличное принятие решений.

Подводя итог наиболее значимым факторам, влияющим на формирование корпоративной культуры можно выделить критерии, соответствие которым свидетельствует о сильной корпоративной культуре:

1. **Общность интересов** - большинство сотрудников и менеджеров компании разделяют общие ценности и методы ведения бизнеса. Например, на ежемесячных собраниях наблюдается единство взглядов, все быстро приходят к согласию. Чтобы достичь подобного результата нужно вести постоянную работу с сотрудниками, проводить регулярные опросы, интересуясь вопросами заработной платы, организации труда на рабочем месте, стилем управления и внутренним климатом в организации. Для получения достоверных данных - необходимо соблюдать анонимность. Можно также использовать урны по сбору идей и предложений от сотрудников;

2. **Адекватность выбранной стратегии** - цели компании не противоречат корпоративной культуре, например, культура шведской компании ИКЕА, которая производит и продает недорогую мебель, адекватна выбранной стратегии. Она базируется на таких ценностях как простота, скромность и контроль над издержками. Менеджеры компании, включая высшее руководство, никогда не летают первым классом и не останавливаются в дорогих отелях;

3. **Адаптивность культуры** - способность быть катализатором изменений. От этой характеристики зависит восприимчивость организации к

изменениям внешней среды и способность эффективно работать в долгосрочной перспективе. Ценности, характеризующие адаптивность культуры - это доверие, склонность к риску, предприимчивость, креативность, инновации и т. д.

Здесь же надо отметить, что нет одного общего рецепта изменения корпоративной культуры. Одни методики могут приводить к замечательным результатам в одной компании и приводить к плачевным результатам в другой. Перед тем как проводить изменения в организационной культуре, нужно четко понимать, для чего и что именно Вы хотите изменить. Люди не будут меняться или учиться чему-то новому, если для этого не будет серьезных причин, поэтому изменения в корпоративной культуре не стоит предпринимать, если это не способствует решению, каких бы то ни было серьезных проблем, стоящих перед организацией.

Известно, что фирмы с ярко выраженной корпоративной культурой гораздо эффективнее используют человеческие ресурсы. Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Так как организационная культура формируется под воздействием многих факторов и процессов, то ее изменение требует проведения многочисленных преобразований в различных областях компании - стратегии, персонале, организационной структуре, стиле управления, системе компенсаций и т. д. И, наконец, нужно запастись терпением, так как изменение корпоративной культуры - процесс долгий и болезненный. Руководство должно обладать решимостью и волей, чтобы довести процесс изменений до конца.

ГЛОССАРИЙ

Абсолютные конфликты — конфликты, в которых борьба ведется до полного уничтожения одного или обоих соперников.

Агрессия — индивидуальное или коллективное поведение, направленное на причинение физического или психологического вреда, ущерба либо на уничтожение другого человека, группы людей и больших социальных общностей.

Вертикальный политический конфликт — конфликт, в котором конфронтация проходит по линии «власть—общество».

Власть — способность и возможность оказывать определяющее воздействие на людей с помощью авторитета, силы или угрозы применения силы и др.

Внеформальная организация — спонтанно возникаемая система связей, отношений, деятельности, направленная на решение организационных задач способами, отличными от предписанных.

Враждебность — психологическая установка, готовность к конфликтному поведению.

Генезис конфликта — момент зарождения, возникновения и последующий процесс развития конфликта.

Горизонтальный политический конфликт — конфликт, в котором борьба за власть и властные полномочия происходит в рамках существующего режима.

Десоциализация — «вытеснение» индивида или социальной группы из собственной культуры.

Децентрация — механизм преодоления эгоцентризма личности, в основе которого лежит способность субъекта к принятию роли другого человека.

Доминирование — иерархия социальных отношений, предполагающая борьбу за приоритетные позиции.

Забастовка — коллективное прекращение работы или отказ от участия в регламентированной трудовой деятельности, организованные работниками с

целью защиты своих экономических, социально-политических и иных интересов.

Идентификация — процесс эмоционального и иного самоотождествления личности с другим человеком, группой, образцом.

Индивидуальный порог толерантности — определенный предел роста психологического напряжения, после которого индивид вступает в конфликт или впадает в фрустрацию.

Институционализированный конфликт — конфликт, в котором оговорены нормы и правила ведения борьбы и существуют четкие механизмы его завершения.

Катарсис — освобождение от агрессивных импульсов путем направления их на различного рода эрзац-объекты.

Компромисс — метод урегулирования социальных конфликтов, основанный на взаимных уступках сторон.

Конгруэнтность — адекватная эмоциональная реакция личности на конфликтную ситуацию.

Конкуренция — один из видов социального конфликта (особый вид борьбы), целью которого является получение прибыли, доступа к дефицитным благам и другой выгоды.

Консенсус — метод урегулирования социальных конфликтов, ориентированный на совместное решение проблемы.

Конфликт внутриличностный — острое переживание, отражающее противоречивые отношения индивида с внешней средой и неопределенностью выбора.

Конфликт межличностный — столкновение личностей в процессе их взаимоотношений, причиной которого являются несовместимые (взаимоисключающие) потребности, интересы, ценности, цели или личные антипатии.

Конфликт межролевой — ситуация противоречия между требованиями разных социальных ролей, исполняемых личностью.

Конфликт политический — противостояние политических субъектов по поводу власти и властных отношений.

Конфликт политических культур — столкновение различных политических ценностей, норм, обычаев, традиций, целей политического развития.

Конфликт потенциальный — ситуация, когда существуют реальные основания для возникновения конфликта, но пока одна или обе стороны в силу тех или иных причин еще не осознали ее как конфликтную.

Конфликт случайный — конфликт, возникший по недоразумению или случайному стечению обстоятельств.

Конфликт смещенный — конфликт, возникший на ложном основании, когда истинная причина конфликта скрыта.

Конфликт социально-политический — конфликт между большими социальными группами, затрагивающий политические отношения и (или) для решения которого необходимы политические методы урегулирования.

Конфликт социально-трудовой — столкновение субъектов, действующих в среде трудовых отношений, вызванное несовпадением их интересов.

Конфликт социальный — открытое противоборство двух и более субъектов (сторон) социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

Конфликтная ситуация — состояние конфронтации двух и более социальных субъектов по поводу существующих между ними реальных и мнимых противоречий.

Конфликтология — наука о закономерностях возникновения конфликтных противоречий и конфликтов, о динамике и формах развития конфликтных ситуаций, о способах предупреждения, разрешения и управления конфликтами.

Конфронтация — противостояние (военное, политическое, социально-психологическое и др.) между социальными субъектами (индивидами, группами, партиями, идейными течениями, институтами, этносами, странами).

Кризис социально-политический — резкое обострение социально-политических противоречий, в результате которого нарушаются стабильность и нормальное развитие общества.

Лидер — член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных участников в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер).

Ложный конфликт — ситуация, при которой субъект (субъекты) воспринимает ситуацию как конфликтную, хотя реальных причин для конфронтации нет.

Малая группа — группа людей, объединенных совместной деятельностью, общими интересами и целями, находящихся в непосредственных взаимоотношениях друг с другом.

Мотивация — потребность, побуждающая действовать с определенной целью.

Насилие — любые формы принуждения в отношении индивидов и социальных групп.

Неверно приписанный конфликт — конфликт, в котором его истинный «виновник» (субъект) находится «за кулисами» противоборства, а в конфликте задействованы участники, не имеющие непосредственного отношения к нему.

Ненависть — стойкое отрицательное чувство, направленное на явление, противоречащее его потребностям, интересам, ценностям.

Неосознанный внутриличностный конфликт — конфликт, в основе которого лежат не полностью разрешенные в прошлом конфликтогенные ситуации, память о которых сохраняется на бессознательном уровне и которые воспроизводятся непроизвольно в обстоятельствах, аналогичных прошлым.

Несовместимость межличностная — взаимное неприятие (антипатия) партнеров по общению и совместной деятельности, основанное на несовпадении (противостоянии) ценностных ориентаций, темпераментов, психофизических реакций, индивидуально-психологических характеристик индивидов.

Неформальная организация — спонтанно возникаемая общность людей.

Нормы групповые — выработанные в результате совместной групповой деятельности и общения правила регуляции поведения членов группы.

Поведение конфликтное — действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

Политическая культура — ценностно-нормативная система навыков, представлений, знаний о законах и правилах функционирования политической системы.

Потребности — нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития человека, группы, общества; внутренний побудитель активности.

Предконфликтная ситуация — рост социальной напряженности в отношениях между потенциальными субъектами конфликта, вызванный теми или иными противоречиями.

Представление — образ ранее воспринятого предмета или явления или созданный продуктивным воображением.

Проекция — осознанный или бессознательный перенос индивидом собственных мыслей и побуждений на других.

Прямое насилие — непосредственное воздействие субъекта на объект с целью нанесения ему ущерба и (или) ограничения действий последнего.

Разрешение конфликта — снятие противоречий, вызвавших конфликт, и установление нормальных отношений между его сторонами.

Регрессия (в психике человека) — защитный механизм (бегство от ситуации).

Режимный (радикальный) политический конфликт — борьба за смену (сохранение) политической системы.

Религиозный фундаментализм — консервативное течение, согласно которому однажды утвержденные религиозные догмы считаются незыблемыми.

Религиозный экстремизм — крайняя нетерпимость и непримиримость в отношении любых иных взглядов, мнений, суждений.

Ресоциализация — вынужденная (насильственная) интеграция индивида или социальной группы в другую культуру.

Ригидность (в психологии) — трудности в перестройке восприятия и представлений в изменившейся ситуации, отсутствие гибкости в поведении.

Риск — ситуативная характеристика деятельности, состоящая в неопределенности ее исхода и возможных неблагоприятных последствиях в случае неуспеха.

Сила (в социальном конфликте) — возможность и способность сторон конфликта реализовать свои цели вопреки противодействию противника (оппонента).

Социализация — процесс усвоения индивидом (группой) образцов поведения, социальных норм и ценностей в данном обществе.

Социальная напряженность — психологическое состояние, причинами которого является неудовлетворенность существующим положением дел или ходом развития событий.

Социальное партнерство — один из методов регулирования трудовых отношений и конфликтов путем достижения взаимоприемлемых соглашений между работниками (профсоюзами) и предпринимателями (союзом предпринимателей).

Стагнация — потеря способности к развитию.

Статус социальный — положение личности или социальной группы в обществе, обусловленное определенной совокупностью прав и обязанностей.

Статусно-ролевая политика — борьба за повышение личного и группового статуса и роли в политической структуре общества.

Стереотип — относительно устойчивый образ социального объекта (человека, группы, явления и т. д.).

Стереотипизация — восприятие и оценка другого путем распространения на него характеристик какой-либо социальной группы.

Стресс — состояние психического (эмоционального) напряжения, возникающее в сложных (экстремальных) ситуациях.

Структура конфликта — совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

Структурное насилие — создание определенных условий, ущемляющих потребности и интересы людей.

Толерантность — терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям и т. д.

Урегулирование конфликта — снятие остроты противоборства сторон, которое не устраняет причин конфликта.

Установка — предрасположенность (готовность) субъекта к определенной ситуации; определенная направленность проявлений психики и поведения субъекта; готовность к восприятию будущих событий.

Установка конфликтная — предрасположенность (готовность) действовать в предполагаемом конфликте определенным образом.

Фрустрация — психическое состояние, вызываемое непреодолимыми трудностями, возникшими на пути к достижению цели; переживание неудачи.

Эволюция конфликта — процесс постепенного развития конфликта от простых к более сложным формам.

Экстернал — человек, склонный объяснять все происходящее в его жизни внешними причинами.

Эмпатия — постижение эмоционального состояния, проникновение в переживания другого человека (сопереживание).

Познание — процесс постижения человеком доступных ему как субъекту отношений между ним и объектом; деятельность по генерации, производству знаний. В процесс познания всегда так или иначе включается и оценка человеком познаваемого объекта — позитивная или негативная. Результатом познания является знание — идеальная форма бытия объекта, которая бывает более или менее правильной и в субъективном, и в объективном отношении.

Восприятие — целостное отражение предметов, ситуаций, событий с помощью органов чувств, обеспечивающее ориентировку человека в окружающем мире. Будучи необходимым этапом познания, восприятие всегда в большей или меньшей степени связано с мышлением, памятью, направляется мотивацией. Следует различать восприятие, соответствующее реальности, и иллюзии. Решающее значение для проверки качества восприятий имеет их включенность в процессы практической деятельности, общения, научного исследования. Восприятие — не пассивное копирование мгновенного воздействия, а момент живого и творческого процесса познания, где оно тесно взаимодействует с мышлением.

Память — процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности. Память связывает прошлое субъекта с его настоящим и будущим, является важнейшей познавательной функцией. Выделяют различные виды памяти: моторная, эмоциональная, образная, словесно-логическая. При психологическом анализе памяти важно учитывать, что она входит в целостную структуру человеческой личности. По мере изменения потребностей и мотивов человека может изменяться отношение человека к своему прошлому, в силу чего различные стороны знаний могут по-разному сохраняться в памяти человека.

Мышление — один из видов сложной познавательной деятельности человека. Различают мышление теоретическое и практическое, логическое и

интуитивное, продуктивное и репродуктивное. Мышление часто разворачивается как процесс решения проблемы, в которой выделяют условия и требования. Мыслительная деятельность побуждается мотивами. Большую роль в мышлении играют эмоции, обеспечивающие его направленность. Важнейшим продуктом мышления могут быть цели последующих действий. Мышление выступает в качестве фактора общения, межличностных отношений. В современной психологии считается доказанным, что словесно-логическое мышление является наиболее поздним продуктом исторического развития. Становление мышления в течение жизни человека осуществляется в ходе его предметной деятельности и общения, особую роль здесь играют процессы обучения и воспитания.

Интеллект — относительно устойчивая структура умственных способностей индивида. Интеллект отождествляют с системой умственных операций, со стилем и стратегией решения проблем, с эффективностью индивидуального подхода к ситуации, требующей познавательной активности, со стилем мышления. Отечественная психология исходит из представления о целостности интеллекта, его связи с личностью человека. Большое внимание уделяется взаимосвязи теоретического и практического интеллекта, их зависимости от эмоционально-волевых особенностей личности. Особо подчеркивается, что оценка интеллекта должна быть тесно связана со сферой активности индивида — производственной, научной, политической и т.д. В связи с успехами кибернетики широкое распространение приобрел термин «искусственный интеллект».

Воля — свойство человеческой психики, проявляющееся в активной саморегуляции человеком своей деятельности и поведения вопреки внешним и внутренним препятствиям, влияниям и воздействиям. С проблемой воли тесно связаны вопросы принятия решений и целеполагания.

Стиль руководства — устойчивая индивидуально-специфическая система психологических средств, приемов, навыков, методов, способов личной работы

руководителя, а также особенностей его взаимоотношений с окружающими в процессе руководства.

В стиле руководства проявляются все важнейшие качества личности руководителя — его социальная направленность, ценностные ориентации, моральные и волевые качества. Стиль руководства влияет на характер реализации всех основных функций руководства, особенно на способы принятия решений.

Понятие «стиль руководства» - основывается на психологической категории «индивидуальный стиль деятельности», которая используется в общей психологии. Возможность индивидуальных стилей деятельности, разных стилей руководства обусловлена сложной природой человеческой психики, допускающей выбор индивидуумом разных способов деятельности. Это разнообразие позволяет людям с разными индивидуальными особенностями нервной системы, разными способностями, темпераментом, характером добиваться равной эффективности при выполнении одной и той же деятельности разными способами. При этом часто достигается компенсация тех индивидуальных особенностей, которые препятствуют успеху.

Стиль руководителя - является продуктом его собственной деятельности, он обусловлен индивидуальными особенностями усвоенного им социального опыта. В то же время в зависимости от ситуации индивидуальный стиль деятельности может не быть оптимальным с точки зрения эффективности управленческой деятельности. Наиболее часто в экономической литературе противопоставляются демократический и директивный стили.

Стиль управленческой деятельности - напрямую зависит от господствующего в данный период времени стиля в социальном управлении страны, а также от формы собственности, размеров и успешности предприятия. *Демократический стиль* — ориентирован на привлечение сотрудников к решению основных вопросов, принятие коллегиальных решений, равномерное распределение прав и обязанностей; он способствует развитию

самостоятельности и инициативы подчиненных, расширению взаимного контроля.

Директивный стиль — предусматривает повышенную роль руководителя, который обычно сам решает все вопросы, при этом мало учитывая, а иногда и совсем не учитывая мнение других членов коллектива. Заметно повышена требовательность к подчиненным, ограничены их инициатива и самостоятельность, что способствует развитию в коллективе конфликтных ситуаций взаимного недоверия.

Планирование – это процесс определения целей организации и средств их достижения.

Стратегические цели – общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем.

Стратегические планы определяют действия, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей (до 5 лет).

Стратегическое планирование – это набор действий и решений по формулированию и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.

Одноразовые планы - разрабатываются для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем.

Основные понятия и категории по асихологии управления

Организация представляет собой форму объединения группы людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и для упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления. Элементы организации: наличие не менее двух человек, единство цели, совместный труд. Формальная организация имеет административно-

юридический статус и ставит индивида в зависимость от обезличенных функциональных связей и норм поведения.

Неформальная организация – это общность людей, сплачиваемая личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами. Она может возникнуть как в рамках формальной организации, так и вне её.

Менеджмент – это научно-практическое направление, преимущественно ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности (функционирования) организаций в рыночных условиях хозяйственных отношений. Английское слово *management* (управление) происходит от корня латинского слова *manus* (рука). Этот термин не имеет аналога в русском языке, хотя его часто используют как синоним терминов «управление» и «научная организация труда».

Менеджер – это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль.

Психологию менеджмента можно рассматривать как междисциплинарное научно-практическое направление, цель которого – исследование и психологическое обеспечение решения проблем организаций преимущественно в условиях рыночной системы хозяйствования.

Управление – направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств.

Собственно управление – целенаправленное воздействие на определённый объект. Руководство и управление – это близкие, но не тождественные понятия. Управлять – означает воздействовать на людей и технологические процессы, руководить – означает воздействовать только на людей.

Социальное управление есть процесс воздействия человека (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления), побуждающий к определенным действиям для достижения желаемых результатов. В самом широком смысле к социальному управлению можно отнести любое воздействие одного человека на другого человека, побуждающее последнего к каким-либо действиям или эмоциональным реакциям.

Организационное управление – это специальным образом организованный вид управленческой деятельности по выполнению функций управления в организации, осуществляемый персоналом управления, наделенный для этого соответствующими полномочиями и ответственностью. Главная цель организационного управления заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и оптимального решения стоящих перед ней задач. Продуктом управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме. Организационное управление является видом управленческой деятельности, организованным особым образом. Под этим следует понимать то, что организационное управление осуществляется посредством специализированных форм управленческого труда: проведения собраний, совещаний и т. п., а также нормативно-распорядительной документации (приказов, распоряжений, разработок должностных инструкций, положений о деятельности, планов работы и т. п.).

Субъектом управления является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Объект управления – часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объект и субъект управления в совокупности образуют систему управления.

Управленческие отношения – сложные отношения людей, различных организаций, возникающие в процессе осуществления управленческих функций на основе общих принципов управления. Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена: собственно управление и подчинение.

Подчинение – восприимчивость и подверженность целенаправленному субъекту воздействия.

Персонал управления. Управленческую деятельность в крупных организациях осуществляют сотрудники персонала управления, которые в зависимости от функциональной роли разделяются на три основные категории:

- аппарат управления;
- административный аппарат;
- руководители подразделений.

Аппарат управления. Аппарат управления составляет высшее руководство (правление) организации. Его главная задача – общее управление процессами функционирования и развития организации. В основные задачи входит построение образа будущего организации, формулирование миссии, определение целей и постановка приоритетных задач, а также обеспечение протекания процессов деятельности в организации за счет анализа внешней и внутренней ситуаций, разработки и реализации соответствующих программ ее функционирования и развития, оценки результатов деятельности.

Административный аппарат. Административный аппарат реализует распределение основных ресурсов организации, а также осуществляет контроль за реализацией планов деятельности. К специалистам административного аппарата могут относиться инженеры, экономисты, юристы, психологи и др. Они призваны решать задачи получения, обработки и анализа информации о

состоянии дел в организации по своему конкретному направлению; разработки на основе аналитических данных, вариантов решения отдельных функциональных вопросов; подготовки и разработки управленческих решений; контроля степени реализации управленческих решений по своим направлениям. Категорию служащих административного аппарата составляют секретари, машинистки, техники, лаборанты и др., т. е. те, кто осуществляет текущий учет и делопроизводство в аппарате управления. Главная их задача – информационное и техническое обслуживание управленческой деятельности.

Руководители подразделений. Руководители отвечают за непосредственное решение поставленных перед ними задач через организацию и непосредственное руководство деятельностью своих подчиненных. В их задачи входит отбор, подготовка и расстановка исполнителей; планирование деятельности, постановка перед служебными коллективами и конкретными сотрудниками профессиональных задач, стимулирование и мотивирование их деятельности, контроль ее результативности, а также обеспечение благоприятного морально-психологического климата в служебных коллективах.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Вопросы и задания для повторения

1. *Чем объяснить особую роль познавательных процессов в управленческой деятельности?*
2. *Какие познавательные способности особенно важны для профессиональной деятельности менеджера?*
3. *Что такое восприятие и какова его роль в профессиональной деятельности руководителя?*
4. *Какие типичные ошибки допускаются при восприятии людей и каковы средства их предотвращения?*
5. *Дайте определение памяти и определите ее роль для профессии руководителя. Каковы приемы совершенствования памяти?*
6. *Что такое мышление и каковы его основные свойства?*
7. *Какие специфические требования предъявляются к мышлению руководителя?*
8. *Существует ли жесткая связь между уровнем интеллекта и уровнем руководства?*
9. *Что такое воля и какова ее связь с другими способностями личности?*
10. *Каковы средства укрепления волевых качеств руководителя?*
11. *Почему принятие решений определяется как экзамен для руководителя?*
12. *Каковы способы предотвращения принятия ошибочных решений?*
13. *Что такое стиль руководства и какими факторами он определяется?*
14. *Каковы профессионально важные качества руководителя?*
15. *Каковы основные стили руководства?*
16. *В чем состоят достоинства и недостатки различных стилей руководства?*
17. *Дайте характеристику коучинга как одного из новейших стилей руководства.*
18. *Перечислите профессионально важные качества топ-менеджера.*

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ:

- Распределение ресурсов
- Адаптация к внешней среде
- Внутренняя координация
- Организационное стратегическое предвидение

Необходима постановка следующего управленческого цикла:

- мониторинг и анализ факторов внешней и внутренней среды,
- выработка решения и моделирование будущего состояния компании,
- разработка стратегического плана,
- контроль реализации и выработка регулирующих воздействий при отклонении от намеченных показателей.

Миссия – это общая цель фирмы, объединяющая все аспекты ее деятельности и декларирующая то, чему фирма хочет себя посвятить

Заявление о миссии должно:

- отличать организацию от других организаций;
- описывать задачу, которую организация хочет выполнить (не обязательно ту, которую она выполняет сейчас);
- быть простым.

Миссия организации обычно отвечает на следующие вопросы:

- Кто наш клиент?
- Какие товары или услуги мы ему предлагаем?
- Кто такие мы как продавцы товаров или услуг?
- Каковы наши ценности?
- Что делает нас уникальными и отличными от других?

Цели в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации.

Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом;
- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Критерии формулировки цели (SMART-анализ):

- Specific - Конкретность
- Measurable - Измеримость
- Area bounded - Привязанность к территории
- Realistic - Достижимость (реалистичность)
- Time bound - Срок достижения

ОБЛАСТИ, В КОТОРЫХ РУКОВОДСТВУ СЛЕДУЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬ ЦЕЛИ:

- Прибыльность
- Рынки
- Производительность (эффективность)

- Продукция
- Финансовые ресурсы
- Производственные мощности, здания и сооружения
- Исследования и внедрение новшеств
- Организация (изменения в структуре или деятельности)
- Человеческие ресурсы
- Социальная ответственность

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

- Анализ будущих целей конкурентов
- Оценка текущей стратегии конкурентов
- Обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании
- Углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов

ПЭСТ-анализ – метод исследования событий, происходящих в макросреде организации (Политические, Экономические, Социокультурные, Технологические факторы)

Возможности – это особенности внешней среды, которые, возможно, будут способствовать достижению организацией стратегических целей.

Угрозы – это факторы внешней среды, которые могут препятствовать достижению стратегических целей.

Анализ внутренней среды организации:

- маркетинг
- финансы (бухгалтерский учет)
- операции (производство)
- человеческие ресурсы
- культура и имидж фирмы

Обследование функции маркетинга (продолжение):

- Рыночные исследования и разработки.
- Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.
- Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.
- Прибыль

Сильные стороны – это позитивные внутренние характеристики организации, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей (наличие офиса, оборудования, источников финансирования и т.д.).

Слабые стороны – это внутренние характеристики фирмы, негативно воздействующие или ограничивающие ее деятельность (отсутствие ресурсов, несогласованность действий и т.п.).

SWOT-АНАЛИЗ – это инструмент диагностики, применяемый для исследования сильных и слабых сторон организации, а также оценки окружения с точки зрения неиспользованных возможностей и потенциальных угроз или опасностей (Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы).

Стратегия – принятие решений о том, в чем должен заключаться бизнес организации, где он будет осуществляться и как компания добьется поставленных целей.

Корпоративная стратегия относится к выбору фирмой бизнеса, рынков и видов деятельности и определяет общие границы и направления развития организации.

Важнейшие направления корпоративной.

20 деловых навыков, которые нужно прокачивать в первую очередь

1. Тайм-менеджмент
2. Подготовка презентаций
3. Скорочтение
4. Принципы влияния.
5. Копирайтинг
6. Целеполагание
7. Финансовый менеджмент
8. Стратегическое планирование
9. Чтение жестов / Определение лжи
10. Антикризисный менеджмент
11. Отслеживание трендов
12. Креативное мышление
13. Управление проектами
14. Маркетинг
15. Управление сотрудниками
16. Нетворкинг
17. Переговоры
18. Публичные выступления
19. Эмоциональный интеллект
20. Персональный брендинг / Самопрезентация

Полезные привычки, которые обязательно помогут вам через пять лет!

1. Работайте над своими ораторскими способностями. Это страшно. Даже Уоррена Баффетта тошнило перед произнесением речи. Но это крайне важно: по мере того, как вы продвигаетесь по карьерной лестнице, вам нужно будет обращаться к группам людей снова и снова. Поэтому вы должны хорошенько научиться. — Джерард Дэнфорд

2. Учитесь программировать. Компьютеры не исчезнут в будущем. Таким образом, способность обращаться с ними является очень хорошим качеством для вашей карьеры в любом случае. — Шон Кларк

3. Слушайте подкасты. Они позволяют вам учиться, не используя дополнительного времени. Поэтому, когда вы работаете по дому или застряли в пробке, вы можете изучить широчайший диапазон тем. — Мохаммед Кэббэни

4. Интересуйтесь психологией. Это дисциплина, имеющая лучшие средства для того, чтобы понять наши собственные мысли, действия и

побуждения. Таким образом, это союзник в стремлении к самосовершенствованию. — Франсиско Саес

5. Подберите спортивное хобби, которым вы могли бы заниматься годами. Иначе сидячий образ жизни, который вы начали в колледже и продолжаете в офисе, сделает ужасные вещи с вашей осанкой, спиной и пищеварительным трактом. Ваша офисная работа пытается убить вас. Ваше дело — предотвратить это. — Дэвид Кэннон

Вы преуспеете в жизни, если будете соблюдать:

1. Не смотрите телевизор. Никогда.
 2. Не возвращайтесь к людям, которые вас предали. Они не меняются.
 3. Пришла в голову идея? Запишите. Когда-то она вам пригодится!
 4. Опаздываете? Найдите способ предупредить об этом. Это не так сложно.
 5. Не смейтесь над чужими мечтами. Подумайте над своими.
 6. Говорите правду, и тогда не придется ничего запоминать.
 7. Не распространяйте сплетни. Ни к чему хорошему они не приведут.
 8. Вежливость покоряет города. Пользуйтесь почаще, господа.
 9. Умейте признавать свои ошибки.
 10. Откажитесь от привычки всё время жаловаться. Никого не интересуют чужие проблемы.
 11. Есть такая штука, как «Двигаться дальше, несмотря ни на что». Попробуйте, поможет.
 12. В непонятных ситуациях всегда ложитесь спать. Также в любых ситуациях полезно помнить, что "и это пройдет".
 13. Даже при серьёзной ссоре не пытайтесь задеть человека за живое... Вы помиритесь (скорее всего), а слова запомнятся надолго...
 14. В начале дня делайте самое трудное и неприятное дело. Когда вы сделали его — остаток дня вас не одолевают ненужные мысли.
 15. Никто никому ничего не должен. Забудьте слово "должен". Выбросьте из активного лексикона.
- Иначе действительно увязнете в долгах, да не только материальных, а ещё и моральных.

17 правил успеха Павла Дурова. К нему стоит прислушаться!!!

1. Делай то, что тебе нравится. Учись. Учи. Развивайся. Меняй себя изнутри. Золотое правило гласит — делай то, что доставляет истинное удовольствие, и тогда ты станешь намного счастливее.
2. Откажись от мусора, который ты ешь, пьешь и куришь каждый день.
3. Учи иностранные языки. Русскоязычных пользователей интернета 60 миллионов. Англоязычных — миллиард. Знание английского — это уже не просто прихоть интеллигентов, а жизненная необходимость.
4. Читай книги. Золотое правило — читай/слушай как минимум одну книгу в неделю. Это 50 книг в год, которые перевернут твою жизнь.
5. Проводи с толком каждые выходные.

6. Ставь цели, фиксируй их на бумаге. Главное, чтобы они были четкими, понятными и измеримыми. Если поставишь цель, то можешь ее или достигнуть, или нет. Если не поставишь, то вариантов достижения нет вообще.

7. Научись печатать на клавиатуре вслепую. Время — это одно из немногих сокровищ, которые у тебя есть, и печатать ты должен уметь почти так же быстро, как и думать. А думать ты должен не о том, где находится нужная буква, а о том, что ты пишешь.

8. Оседлай время. Научись управлять своими делами так, чтобы они работали почти без твоего участия. Для начала почитай Аллена (Getting Things Done) или Глеба Архангельского. Принимай решения быстро, действуй незамедлительно, не откладывай на потом. Все дела либо делай, либо делегируй кому-то.

9. Откажись от компьютерных игр, бесцельного сидения в социальных сетях и тупого серфинга в интернете. Минимизируй общение в соцсетях, оставь один аккаунт. Уничтожь в квартире телевизионную антенну.

10. Перестань читать новости. Все равно о ключевых событиях будут говорить все вокруг.

11. Научись рано вставать. Парадокс в том, что в ранние часы ты всегда успеваешь больше, чем в вечерние. Человеку достаточно 7 часов сна, при условии качественной физической нагрузки и нормальном питании.

12. Старайся окружать себя порядочными, честными, открытыми, умными и успешными людьми.

13. Займись спортом. Йога, скалолазание, велосипед, турник, брусья, футбол, бег, плиометрика, плавание, функциональные тренировки — лучшие друзья человека, который хочет вернуть тонус телу и получить всплеск эндорфинов. И забудь о том, что такое лифт.

14. Делай необычные вещи. Сходи туда, где ни разу не был, едь на работу другой дорогой, разберись в проблеме, о которой ничего не знаешь. Выходи из «зоны комфорта», расширяй знания и кругозор. Переставь дома мебель, измени внешность, прическу, имидж.

15. Избавься от барахла.

16. Забудь о том, что было в прошлом. Возьми с собой оттуда только опыт, знания, хорошие отношения и положительные впечатления.

17. Не бойся. Непреодолимых препятствий нет, и все сомнения живут только в твоей голове. Не обязательно быть воином, достаточно лишь видеть цель, обходить препятствия и знать, что ты добьешься ее без единого шанса испытать неудачу.

3 несложных упражнения, которые поддержат в различных ситуациях.

Упражнение №1

Помогает вернуть радость жизни, убирает плохое настроение. Выполняется с закрытыми глазами в позе лотоса или лежа.

Подумайте кого и за что вы можете сегодня поблагодарить. Это может быть близкий человек, приготовивший вкусный завтрак, или коллега, который помог решить сложную задачу. Вам надо вспомнить трех человек, мысленно сказать им “спасибо”.

После упражнения сделайте вдох, на выдохе откройте глаза.

Упражнение №2

Устраняет навязчивые негативные мысли. Займите удобное положение и закройте глаза. Разрешите негативным мыслям проявиться, а затем перенесите их в текстовый документ на мониторе компьютера. Мысленно наведите мышку на красный крестик, закройте этот документ и перетащите его в корзину.

В этом упражнении можно выбрать и другой подход. Все зависит от вашей фантазии. Вы можете перенести мысли на лист бумаги и отправить ее в шредер, стереть буквы ластиком или попросту сделать из листа комок и выбросить его в урну.

Да, не забудьте очистить корзину, чтобы мысли снова не всплывали!!!

Упражнение №3

Пригодится в стрессовых ситуациях. С закрытыми глазами сосредоточьтесь на событии, которое привело вас к нынешнему состоянию. Ваша задача - полностью прочувствовать каждый момент ситуации, каждой частью тела, каждой клеткой, здесь и сейчас. Это неприятно, кого-то охватывает липкий страх, озноб, но глаза открывать нельзя. Прочувствовали? А теперь начинаем глубоко дышать. Вдох через нос, выдох через рот. Концентрируемся на дыхании и даем выйти всем неприятным ощущениям вместе с выдыхаемым воздухом. Дышите таким образом до тех пор, пока не почувствуете, что полностью находитесь в состоянии равновесия.

Концентрация на дыхании - это вообще универсальная техника, которая помогает справиться со злостью, раздражением, главное - вовремя ею воспользоваться.

Текущий контроль

1) Темы, по которым проводится контроль:

- Психологическая структура личности руководителя.
- Активность руководителя.
- Направленность личности руководителя на инновационную деятельность.
- Индивидуально-типологические особенности руководителя.
- Индивидуальный стиль деятельности руководителя.
- Установка руководителя на инновационную деятельность.
- «Я-концепция» субъекта инновационной деятельности.
- Ценностные ориентации и ценностные отношения руководителя.
- Способность руководителя к творческой деятельности.

- Инновационно-важные качества личности руководителя.
- Готовность руководителя к риску.
- Методы изучения активности руководителя.
- Методы изучения направленности личности руководителя на инновационную деятельность.
- Методы изучения индивидуально-типологических особенностей руководителя.
- Методы изучения индивидуального стиля деятельности руководителя.
- Методы изучения установок руководителя на инновационную деятельность.
- Методы изучения «Я-концепции» руководителя.
- Методы изучения ценностных ориентаций и ценностных отношений руководителя.
- Методы изучения способности руководителя к творческой деятельности.
- Методы изучения инновационно-важных качеств личности руководителя.
- Методы изучения готовности руководителя к риску.
- Методики изучения активности руководителя.
- Методики изучения направленности личности руководителя на инновационную деятельность

Формы контроля качества освоения студентами программы дисциплины

Для оценки качества усвоения курса используются следующие формы контроля:

- **текущий:** контроль выполнения аудиторных и внеаудиторных заданий, работы с источниками;
- **промежуточный:** контрольная работа;
- **итоговый:** осуществляется посредством педагогических тестовых материалов для аудиторного контроля теоретических знаний и суммарных баллов за весь период изучения дисциплины. Экзамен принимается согласно рабочему учебному плану в период экзаменационной сессии.

Контрольные вопросы по дисциплине

1. Психологическая структура личности руководителя.
2. Активность руководителя.
3. Направленность личности руководителя на инновационную деятельность.
4. Индивидуально-типологические особенности руководителя.
5. Индивидуальный стиль деятельности руководителя.
6. Установка руководителя на инновационную деятельность.
7. «Я-концепция» субъекта инновационной деятельности.
8. Ценностные ориентации и ценностные отношения руководителя.
9. Способность руководителя к творческой деятельности.
10. Инновационно-важные качества личности руководителя.
11. Готовность руководителя к риску.

12. Управление внешними психологическими условиями и факторами формирования готовности к инновационной деятельности (по типу «группа-личность»).
13. Управление направленностью групповой деятельности на социально-значимые цели внедрения.
14. Управление формированием группового ценностного стандарта.
15. Управление совместимостью членов группы.
16. Управление сплоченностью членов группы.
17. Управление позитивными межличностными отношениями в группе.
18. Управление внешними психологическими условиями и факторами формирования готовности к инновационной деятельности (по типу «коллектив-группа-личность»)
19. Управление стимулированием творческой деятельности членов группы.
20. Управление сотрудничеством составляющих коллектив групп.
21. Управление созданием благоприятного социально-психологического климата.
22. Совершенствование управления коллективом.
23. Управление осуществлением индивидуального и дифференцированного подхода.
24. Управление стимулированием групповой творческой деятельности.
25. Управление организованностью коллектива
26. Методы изучения активности руководителя.
27. Методы изучения направленности личности руководителя на инновационную деятельность.
28. Методы изучения индивидуально-типологических особенностей руководителя.
29. Методы изучения индивидуального стиля деятельности руководителя.
30. Методы изучения установок руководителя на инновационную деятельность.
31. Методы изучения «Я-концепции» руководителя.
32. Методы изучения ценностных ориентаций и ценностных отношений руководителя.
33. Методы изучения способности руководителя к творческой деятельности.
34. Методы изучения инновационно-важных качеств личности руководителя.
35. Методы изучения готовности руководителя к риску.
36. Методы изучения процессов управления внешними психологическими условиями и факторами формирования готовности к инновационной деятельности (по типу «группа-личность»).
37. Методы изучения процессов управления направленностью групповой деятельности на социально-значимые цели внедрения.

38. Методы изучения процессов управления формированием группового ценностного стандарта.
39. Методы изучения процессов управления совместимостью членов группы.
40. Методы изучения процессов управления сплоченностью членов группы.
41. Методы изучения процессов управления позитивными межличностными отношениями в группе.
42. Методы изучения процессов управления внешними психологическими условиями и факторами формирования готовности к инновационной деятельности (по типу «коллектив-группа-личность»)
43. Методы изучения стимулирования творческой деятельности членов группы.
44. Методы изучения сотрудничества составляющих коллектив групп.
45. Методы изучения создания благоприятного социально-психологического климата.
46. Методы изучения совершенствования управления коллективом.
47. Методы изучения осуществления индивидуального и дифференцированного подхода.
48. Методы изучения стимулирования групповой творческой деятельности.
49. Методики изучения активности руководителя.
50. Методики изучения направленности личности руководителя на инновационную деятельность.
51. Методики изучения индивидуально-типологических особенностей руководителя.
52. Методики изучения индивидуального стиля деятельности руководителя.
53. Методики изучения установок руководителя на инновационную деятельность.
54. Методики изучения «Я-концепции» руководителя.
55. Методики изучения ценностных ориентаций и ценностных отношений руководителя.
56. Методики изучения способности руководителя к творческой деятельности.
57. Методики изучения инновационно-важных качеств личности руководителя.
58. Методики изучения готовности руководителя к риску.
59. Методики изучения процессов управления внешними психологическими условиями и факторами формирования готовности к инновационной деятельности (по типу «группа-личность»).
60. Методики изучения направленности групповой деятельности на социально-значимые цели внедрения.
61. Методики изучения группового ценностного стандарта.
62. Методики изучения совместимости членов группы.
63. Методики изучения сплоченности членов группы.
64. Методики изучения межличностных отношений в группе.

65. Методики изучения качества внешних психологических условий и факторов формирования готовности к инновационной деятельности (по типу «коллектив-группа-личность»)
66. Методики стимулирования творческой деятельности членов группы.
67. Методики совершенствования сотрудничества составляющих коллектив групп.
68. Методики создания благоприятного социально-психологического климата.
69. Методики совершенствования управления коллективом.
70. Методики осуществления индивидуального и дифференцированного подхода.
71. Методики стимулирования групповой творческой деятельности.
72. Технологии развития и коррекции активности руководителя.
73. Технологии развития и коррекции направленности личности руководителя на инновационную деятельность.
74. Технологии учета и коррекции индивидуально-типологических особенностей руководителя.
75. Технологии учета и коррекции индивидуального стиля деятельности руководителя.
76. Технологии развития и коррекции установки руководителя на инновационную деятельность.
77. Технологии развития и коррекции «Я-концепции» руководителя.
78. Технологии развития и коррекции ценностных ориентаций и ценностных отношений руководителя.
79. Технологии развития и коррекции способностей руководителя к творческой деятельности.
80. Технологии развития и коррекции инновационно-важных качеств личности руководителя.
81. Технологии развития и коррекции процессов управления готовностью руководителя к риску».
82. Технологии развития и коррекции процессов управления внешними психологическими условиями и факторами формирования готовности к инновационной деятельности (по типу «группа-личность»).
83. Технологии развития и коррекции процессов управления направленностью групповой деятельности на социально-значимые цели внедрения.
84. Технологии развития и коррекции процессов управления групповым ценностным стандартом.
85. Технологии развития и коррекции процессов управления совместимостью членов группы.
86. Технологии развития и коррекции процессов управления сплоченностью членов группы.

87. Технологии развития и коррекции процессов управления позитивными межличностными отношениями в группе.
88. Технологии развития и коррекции внешних психологических условия и факторов формирования готовности к инновационной деятельности (по типу «коллектив-группа-личность»).
89. Технологии развития и коррекции процессов стимулирования творческой деятельности членов группы.
90. Технологии развития и коррекции сотрудничества составляющих коллектив групп.
91. Технологии развития и коррекции процессов управления благоприятным социально-психологическим климатом.
92. Технологии развития и коррекции управления коллективом.
93. Технологии развития и коррекции индивидуального и дифференцированного подхода.
94. Технологии развития и коррекции групповой творческой деятельности.

Список использованной литературы.

1. Аверченко Л.К., Залесов Г.М. и др. Психология управления. Курс лекций. – М.: ИНФРА – М, 2000
2. Аверченко Л.К., Залесов Г.М. и др. Психология управления. Курс лекций.– М.: ИНФРА – М, 2000
3. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. – Ростов н/Д:
4. Феникс, 2004 3. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 2001
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. / Пер. с англ. М., 2001.
6. Кричевский Р. Л., Если Вы — руководитель. Элементы психологии в повседневной работе. М., 2003.
7. Мескони М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 2012.
8. Типы руководителей - стили управления. / Сост. Н. А. Некрасов. 2012 г.
9. Ладанов И. Д. Практический менеджмент: Секреты современного бизнеса. М., 2012.
10. Ч.И.Мескони М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2002.
11. Шеметов П. В. Элементы научного управления. Новосибирск, 2002.
12. Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК» 2006.
13. Гулиев М.А. Социология и психология управления: учеб, пособие - Ростов н/Д Феникс,2009.
14. Жариков Е. С. Психология управления. — М., 2002.
15. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 2010.
16. Кабаченко Т. С. Психология управления. — М., 2003.
17. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. — Мн., 2006.
18. Долгова В.И., Гольева Г.Ю. Эмоциональная устойчивость как ключевая компетенция: монография. – Челябинск: Изд-во «АТОКСО», 2010. – 184 с.
10. Долгова В.И., Гольева Г.Ю. Эмоциональная устойчивость личности: монография. – Челябинск: Изд-во Pero, 2014. – 196 с.
11. Долгова В.И., Жакупова Я.Т. Формирование эмоционально-коммуникативной культуры (педагогов-музыкантов в колледже): монография. – Челябинск: Изд-во «АТОКСО», 2010. – 245 с.
12. Карелин А. А. Психологические тесты – 2 т. – М.: Владос, 2001.
13. Касаткин С. Мастер общения – СПб.: Питер, 2001. – 128 с.
14. Куницина В. Н., Казаринова Н. В., Поголькина В. М. Межличностное общение. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.
15. Леонтьев А. Н. Лекции по общей психологии. – М.: Смысл, 2001.–511 с.
16. Розанова Парадоксы и противоречия управления // Управление персоналом.- 1998.-№1.

17. А. К. Семенов, Е. Л. Маслова, Психология и этика менеджмента и бизнеса, (Дашков и К*, 2006)
18. В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т управления, Психология менеджмента, (КНОРУС, 2008)
19. Е. П. Ильин, Мотивация и мотивы, (Питер, 2008)
20. Л. Дэкерс ; [пер. с англ. Д. Ю. Кралечкина, Л. Е. Переяславцевой, Ю. А. Трепалиной], Мотивация: теория и практика, (ГроссМедиа, 2007)
21. М. И. Бухалков, Управление персоналом, (ИНФРА-М, 2008)
22. Н. И. Прокофьева, Психологические аспекты ведения переговоров, (ГроссМедиа, 2007)
23. Э. Мерманн, Коммуникация и коммуникабельность. Практические рекомендации для открытой коммуникации, (Гуманитарный Центр, 2007)
24. Э. Мерманн, Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации, (Гуманитарный Центр, 2007)
25. Психология менеджмента / под ред. Г.С.Никифорова. – СПб: Питер, 2004
26. Психология менеджмента / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2005.
27. Купер Д., Робертсон А. Психология в отборе персонала. СПб: Питер, 2003.
28. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект пресс, 2008.
29. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 208с.
30. Зеленкова И.Л. Основы этики: Учебное пособие. - М.: Тетра-Система, 2001. - 496с.
31. Кибанов А. Я. Этика деловых отношений: Учебник для студентов вузов/А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 367 с.
32. Колтунова М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет. Учебное пособие для вузов. - М.: Экономическая литература, 2002. - 288с.
33. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2007. - 320с.
34. Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол. - 6-е изд., перераб. и доп. -М.: Ось-89, 2006.-272с.
35. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века»/ Л. Д. Столяренко.– Ростов н/Д: Феникс, 2006.
36. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. Практикум по курсу. — М.: Гардарики, 2002.
37. *Волгогонова О.Д., Зуб А. Т.* Управленческая психология. — М., 2005.
38. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2000.
39. *Жариков Е.С.* Психология управления. — М.: МЦФЭР, 2002.
40. *Захарова Л.Н.* Психология управления. — Н. Новгород. Изд. Гладкова, 2005.

41. *Кабаченко Т.С.* Психология управления. — М.: Пед. общество России, 2005.
42. *Карпов А.В.* Психология управления. — М.: Гардарики, 2007.
43. *Касьяник П.М.* Психология управления: Конспект лекций. — М.; СПб.: АСТ, 2005.
44. *Кошарная Г.Б., Ведя Г.П.* Психофизиологические основы управления персоналом. — Пенза; Изд. Пензенского гос. ун-та, 2006.
45. *Кубр М.* Управленческое консультирование. — М.: Планум, 2004.
46. *Машков В.Н.* Психология управления. — СПб.: Изд. Михайлова, 2002.
47. *Островский Э.В., Чернышева Л.И.* Психология и педагогика. — М.: ИНФРА-М, 2006.
48. *Рамендик Д.М.* Управленческая психология. — М.: Форум, 2006.
49. *Питерс Т., Уотерман, Р.* В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Вильямс, 2005.
50. Психологическая энциклопедия. 2-е изд. / Под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбах. — М.; СПб., 2003.
51. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ, 2006.
52. Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко и др. — М.: ИНФРА-М, 2000.
53. *Розанова В.А.* Психология управления. — М.: Интел-Синтез, 2002.
54. *Титова Л. Г.* Деловое общение: Учеб. пособие/ Л. Г. Титова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 271 с.
55. *Философия в вопросах и ответах: Учебное пособие / Под ред. АП. Алексеева, Л.Е. Яковлевой. - М., 2003.*
56. *Пугачев В.П.* Программирование психики как метод социального управления // Вестник МГУ. Серия 21. Управление. — 2006. — № 3.
57. *Мукумова Д.И., Файзуллаев Р.Х.* Профессиональная адаптация будущих учителей профессионального образования // Научно-практический журнал, — УФА, 2016. - № 12. — С.132-134.
58. *Мукумова Д.И.* Особенности адаптации студентов в учебный процесс // Методическое пособие. — ТИМИ, 2016. — 61 с.
59. *Мукумова Д.И.* Адаптация студентов к учебной деятельности в высшей школе // Eastern European Scientific Journal, Германия, 2018. №3. -Р. 305-307. (13.00.00, № 1)
60. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практическое пособие. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2007. С. 248.
61. *Ботавина Р.Н.* Этика деловых отношений: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. С. 124.
62. *Философия в вопросах и ответах: Учебное пособие / Под ред. АП. Алексеева, Л.Е. Яковлевой. - М., 2003. С. 234.*
63. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практическое пособие. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2007. С. 251.

64. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века»/ Л. Д. Столяренко.– Ростов н/Д: Феникс, 2006. С. 321.
65. Карпов А.В. Психология менеджмента. - М., 2003.
66. Антикризисное управление: учебник .2 е изд., доп. и перераб./ Под ред. проф. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 610 с.
67. Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. - Мн.: Харвест, 2003. - 640 с.
68. Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р. Антикризисное управление: учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 540 с.
69. Антикризисное управление: Учебник/Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2005.-417с.
70. Чумак В.Г. Менеджмент персонала. Учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2003.-72с.
71. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2001.-320с.
72. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2000.-255с.
73. Теория и практика антикризисного управления. Учебник / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 2001.-366с.
74. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1999.-122с.
75. Антикризисное управление производством и персоналом. Учебное пособие. / Под ред. Шепеленко Г.- М.: 2003.-230с.
76. Кошкин В.И. Антикризисное управление. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000.-358с.
77. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- М.: Гардарики, 2002.-264с.
78. Журнал "Управление персоналом" № 5, 6, 2003.-89с.
79. Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия. С-Пб., 2004.-214 с.
80. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Под общ. Ред.А.П. Градова и Б.И.Кузина. СПб.: Специальная литература.-2000.-510 с.
81. Теория и практика антикризисного управления: Учеб/ Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2002.- 469 с.
82. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., Дело, 2003.- 326 с.
83. Управление организацией: Учеб/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд, перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1999.- 669 с.
84. Управление организацией/Под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.:ИНФРА-М.- 1998.- 669 с.
85. Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: ЭКМОС, 2001.- 400 с.

86. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. Пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.- 349 с.
87. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом: Учебное пособие. Ростов н/Д: издательский центр «МАРТ», 2006.- 176 с.
88. Шкатулла В.И. Кадровая политика в современных условиях. Часть третья. Библиотека журнала «Кадры», 1995, № 47. 18-24с
89. Савкина Е.Г. «Школа человеческих отношений» Э. Мэйо. у истоков социологии управления // Научная сессия Казанского государственного технологического университета: доклады и сообщения. - Казань: Изд-во Казанск. гос. технолог, ун-та, 2001. -С. 157.
90. Савкина Е.Г. Теория «универсального сотрудничества» Э. Мэйо // Государственное и муниципальное управление: история, теория и практика: Сб. научных статей и сообщений. - Казань: Изд-во Казанск. гос. технолог, ун-та, 2002. - С. 124-129.
91. Савкина Е.Г. Теория «человеческих отношений». Поведенческий подход // Основы менеджмента: История менеджмента: Учебн. пособие / Под ред. В.И. Почелиной. - Казань: Изд-во Казанск. гос. техн. ун-та, 2002. - С. 22-30.
92. Артюшин В. В. Финансовый анализ : инструментарий и практика : учеб. пособие / В. В. Артюшин. М. : Юнити-Дана, 2012. 121 с.
93. Вахрушина М. А. Стратегический управленческий учет / М. А. Вахрушина. М. : Рид Групп М, 2011. 192 с. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / М. А. Вахрушина. М. : Омега-Л, 2014. 570 с.
94. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений / К. Друри. М.: Юнити, 2013. 655 с.
95. Илышева Н. Н. Анализ финансовой отчетности : учебник / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов. М. : Финансы и статистика, 2015. 368 с.
96. Илышева Н. Н. Бухгалтерский учет : учеб. пособие / Н. Н. Илышева, Е. Р. Синянская, О. В. Савостина. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. 156 с.
97. Ильина А. В. Управленческий учет : учеб. пособие / А. В. Ильина, Н. Н. Илышева. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. 180 с.
98. Керимов В. Э. Бухгалтерский управленческий учет : практикум / В. Э. Керимов. М. : Дашков и Ко , 2016. 96 с. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник / В. В. Ковалев. М. : Проспект, 2014. 1104 с.
99. Крылов С. И. Финансовое состояние коммерческой организации: анализ и управление. Теория, методика и практика / С. И. Крылов. Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. 365 с.
100. Крылов С. И. Сбалансированная система показателей и прикладной стратегический анализ в стратегическом управлении финансами / С. И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 18. С. 2–14.
101. Крылов С. И. Финансовый анализ : учеб. пособие / С. И. Крылов. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 160 с.

102. Палий В. Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) / В. Ф. Палий. М. : Инфра-М, 2014. 279 с.
103. Пупшис Т. Ф. Предпринимательская (управленческая) отчетность коммерческой организации / Т. Ф. Пупшис, С. М. Галузина. М. : Знание, 2014. 320 с.
104. Савиных А. Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / А. Н. Савиных. М. : КНОРУС, 2015. 299 с.
105. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / Г. В. Савицкая. М.: Инфра-М, 2014. 282 с.
106. Синянская Е. Р. Бухгалтерский учет и анализ : учеб. пособие / Е. Р. Синянская, О. В. Баженов. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2013. 259 с.
107. Соколов Я. В. Управленческий учет : учебник / Я. В. Соколов. СПб.: Магистр, 2015. 455 с. Туманидзе Т. У. Финансовый анализ : учебник / Т. У. Туманидзе. М. : Юнити-Дана, 2013. 289 с.
108. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческой организации : практ. пособие / А. Д. Шеремет. М. : ИНФРА-М, 2012. 207 с.
109. Юрьева Л. В. Стратегический управленческий учет для бизнеса : учебник / Л. В. Юрьева, Н. Н. Илышева, А. В. Караваева. М. : ИНФРА-М, 2013. 336 с.