

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

**В. А. РОЗАНОВА**

---

---

# **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

---

---

**Учебное пособие**

Москва  
ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез"  
1999

ББК 65.05

Р64

Р64 **Розанова В. А. Психология управления.** Учебное пособие — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”. — 1999. — 352 с.

В учебном пособии “Психология управления” рассматриваются проблемы принятия **управленческих решений** в условиях практической работы организации. Анализируются **взаимоотношения руководителя и персонала**, способы их продуктивного сотрудничества, **методы решения конфликтных ситуаций**. На современном практическом материале рассматриваются **противоречия и парадоксы**, внутренне присущие современному управлению. Даются рекомендации по актуальным вопросам **подготовки кадров** для современного управления.

Книга адресована **студентам, аспирантам и преподавателям учебных заведений**, а также **руководителям и менеджерам коммерческих организаций**.

ISBN 5-87057-121-9



9 785870 571218 >

Тираж 5 000 экз. Заказ № 27.

Изготовлено с оригинал-макета в Тульской типографии.  
300600, г. Тула, пр. Ленина, 109.

ISBN 5-87057-121-9

© Розанова В. А., 1999

# Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>ЧАСТЬ I</b> .....	<b>6</b>
<b>ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ – САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА</b> .....	<b>6</b>
1.1. Цели, задачи, содержание, специфика психологии управления. Связь с другими науками. Методологические подходы.....	7
1.2. Эволюция управленческой мысли.....	11
1.3. Методологические подходы к управлению.....	16
1.4. Школы управления .....	18
1.5. Уровни управления .....	22
1.6. Управленческие роли руководителей.....	24
1.7. Содержание деятельности руководителей. Типология руководителей.....	27
Приложение 1 .....	39
Приложение 2 .....	43
<b>ГЛАВА 2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	<b>45</b>
2.1. Функция планирования.....	46
2.2. Функция организации.....	49
2.3. Функция мотивации.....	61
2.4. Функция контроля.....	65
Приложение 1 .....	74
<b>ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ К ТРУДУ</b> .....	<b>77</b>
3.1. Понятие мотивации и ее роли в управлении.....	78
3.2. Теории трудовой мотивации.....	85
Приложение 1.....	105
Приложение 2.....	107
Приложение 3.....	109
Приложение 4.....	110
Приложение 5.....	113
<b>ЧАСТЬ II</b> .....	<b>117</b>
<b>ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ</b> .....	<b>117</b>
1.1. Управленческие задачи, их специфика и особенности решения.....	118
1.2. Классификация управленческих задач.....	120
<b>ГЛАВА 2. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b> .....	<b>127</b>
2.1. Мотивация принятия управленческих решений.....	128
2.2. Виды управленческих решений.....	132
<b>ГЛАВА 3. СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ. МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ</b> .....	<b>148</b>
3.1. Особенности стратегий и тактик решения задач управления.....	149
3.2. Стратегии поведения руководителей в условиях конфликтной деятельности.....	152
3.3. Методы решения управленческих задач.....	157
Приложение 1 .....	166

<b>ЧАСТЬ 3</b> .....	<b>175</b>
<b>ГЛАВА 1. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ</b> .....	<b>175</b>
1.1. ОБЩЕНИЕ И ЕГО РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ.....	176
1.2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	185
1.3. СТИЛИ РУКОВОДСТВА.....	191
1.4. КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНИИ И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ.....	194
1.5. ПСИХОЛОГИЯ СТРЕССА.....	209
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	221
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	226
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	227
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 .....	230
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 .....	237
ПРИЛОЖЕНИЕ 6 .....	239
ПРИЛОЖЕНИЕ 7 .....	241
<b>ЧАСТЬ 4</b> .....	<b>246</b>
<b>ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ</b> .....	<b>246</b>
1.1. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – ВАЖНЕЙШЕЕ СВОЙСТВО ЛИЧНОСТИ.....	247
1.2. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.....	252
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	261
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	263
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	265
<b>ГЛАВА 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ</b> .....	<b>268</b>
2.1. ХАРАКТЕР ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ЕГО ДИАГНОСТИКА.....	269
2.2. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ.....	277
2.3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	280
2.4. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	282
2.5. РОЛЬ И МЕСТО ЯПОНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.....	285
2.6. РОЛЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	287
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	296
<b>ГЛАВА 3. ТРУДНОСТИ, ПАРАДОКСЫ И ПРОТИВОРЕЧИЯ В УПРАВЛЕНИИ</b> .....	<b>298</b>
3.1. ПРОТИВОРЕЧИВЫЙ ХАРАКТЕР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	299
3.2. ВЛИЯНИЕ ДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА НА ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ.....	301
3.3. РОЛЬ АВТОРИТАРИЗМА В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ.....	305
3.4. РОЛЬ БЮРОКРАТИИ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ.....	308
3.5. ТРУДНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	310
<b>ГЛАВА 4. ОЦЕНКА И ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ</b> .....	<b>324</b>
4.1. ПРОБЛЕМА КАДРОВ В УПРАВЛЕНИИ.....	325
4.2. ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА.....	327
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>352</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В данном учебном пособии рассмотрены различные стороны **психологии управления**. Прежде всего проанализированы **теоретические проблемы** этой науки, имеющей **прикладное значение**. Представляется важным освещение такого вопроса, как **“психология решения управленческих задач”**. Не без основания выделен также вопрос о мотивации принятия управленческих решений, который в литературе по психологии управления практически отсутствует.

Пособие состоит из 4 частей, 11 глав. В **I и II частях** пособия рассмотрены **методологические подходы**, специфика, содержание психологии управления, а также ее связь с другими научными дисциплинами. Рассмотрены все **функции управления**, в которых реализуется деятельность руководителей и выполняются организационные цели.

Приводятся **основные теории** трудовой мотивации, виды управленческих решений; стратегии и тактики решения задач управления, а также их методы. В части III проанализированы вопросы **профессионального общения руководителей** с персоналом организации. Особое место в пособии отведено рассмотрению проблемы **управленческих конфликтов** и возможностей их **разрешения**.

В части IV представлены проблемы психологии **ответственности** и **социальной ответственности** руководителей. Особое место в работе уделено вопросам **эффективности** и **конкурентоспособности** современных организаций, что представляется особенно важным в условиях рыночных отношений.

Проработаны также вопросы, связанные с трудностями, противоречиями и парадоксами, которые внутренне присущи современному управлению. Отмечена роль авторитаризма и бюрократической системы внутри самого управления. Эти проблемы очень актуальны для современного управления. Выделена также важнейшая кадровая проблема менеджмента — **оценка и подготовка управленческих кадров** для будущего социально-экономического периода с учетом новых подходов и требований к управлению XXI века. Часть материалов пособия опубликована в журнале “Управление персоналом”

## ЧАСТЬ I

### Глава I. Психология управления — САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА

- 1.1. Цели, задачи, содержание, специфика психологии управления. Связь с другими науками.  
Методологические подходы
- 1.2. Эволюция управленческой мысли
- 1.3. Методологические подходы к управлению
- 1.4. Школы управления
- 1.5. Уровни управления
- 1.6. Управленческие роли руководителей
- 1.7. Содержание деятельности руководителей  
Типология руководителей  
Приложения 1 и 2

#### Краткое содержание главы

1. Психология управления — самостоятельная научная дисциплина, связанная с другими отраслями психологии.
2. Основные функции управления изучаются в рамках психологии управления
3. Руководитель — основной субъект управления. Объектами управления являются отдельные работники, группы и организация в целом
4. Термин "организация" имеет два смысла.
5. Существуют три основных уровня управления
6. Труд руководителя оценивается опосредованно.

#### Ключевые слова

Управление, организация, цель, мотивация, группа, оценка деятельности, система, системный подход, ситуационный подход, процессный подход.

## Глава I. Психология управления — самостоятельная научная дисциплина

### 1.1. Цели, задачи, содержание, специфика психологии управления. Связь с другими науками. Методологические подходы

Управление является древнейшей областью человеческой деятельности. Оно существует столько, сколько люди живут и трудятся сообществами. Только благодаря скоординированным действиям люди могли развиваться и создавать огромные материальные и социальные ценности.

До начала XX века управление не считалось самостоятельной областью научного исследования. Однако с появлением книги **Фредерика Уинслоу Тейлора** "Менеджмент" или "Управление фабрикой" (1911 г.) были выделены основные принципы управленческого труда /1/.

В 20-е годы известный французский инженер, управляющий гигантской добывающей и металлургической компании **Анри Файоль** предложил последовательную систему принципов менеджмента. Его считают основателем науки "менеджмента". Книга А. Файоля "Основы менеджмента", опубликованная в 20-х гг., стала классической /2/.

Благодаря А. Файолю управление стали считать особой специфической деятельностью. В этой связи возникла особая **прикладная междисциплинарная наука — "психология управления"**.

Прежде чем обратиться к эволюции управленческой мысли, определим основные понятия, которыми оперирует психология управления.

#### Основные понятия психологии управления

**УПРАВЛЕНИЕ** — совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ** ее синонимами являются понятия "менеджмент", "организационная психология", "психология организаций"



Американцы дают такое определение сущности управления "Делать что-то руками других".

**МЕНЕДЖМЕНТ** — это управление, руководство, дирекция, администратия.

В основе понятия **менеджмент** лежит английский глагол "to manage", что в переводе на русский язык означает "управлять"

**Менеджер** — это субъект, осуществляющий управленческие функции. Слово "менеджер" уже давно прочно вошло в практику зарубежного управления. Важным практическим принципом в менеджменте является следующее утверждение: "Кто управляет — не производит, кто производит — не управляет" (по В. Зигерту и Л. Ланг) /3/.

Современные немецкие исследователи проблем управления В. Зигерт и Л. Ланг дают такое определение управления "Управление — это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем" /3/

Известный американский ученый П. Друкер также дает определение понятию "управление". С его точки зрения "управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу" /4/.

**ОРГАНИЗАЦИЯ** — 1. Структура, в рамках которой проводятся определенные мероприятия для достижения определенных значимых целей  
2. Одна из функций управления

Для того чтобы группа могла называться организацией, необходимо выполнение нескольких обязательных требований. К ним относятся:

а) наличие по меньшей мере двух людей, которые считают себя членами этой группы,

б) наличие хотя бы одной цели как конечного состояния или результата, которую принимают как общую для всех члены этой группы;

в) существование членов группы, которые сознательно и намеренно работают сообща для достижения значимой для них всех цели /13/

Приведенные требования были высказаны одним из классиков зарубежного менеджмента Ч. Барнардом в 30 — 40 гг., который первым дал определение *организации* /18/.

Отправным пунктом управления является постановка *организационных целей*. Применительно к организации Цель — это конкретное состояние или искомые результаты, которые достигаются совместными усилиями работников, объединенных в группы.

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — это часть комплексной науки управления

**ЦЕЛЬ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ** — разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем

**ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ** — деятельность руководителей (менеджеров), реализуемая в выполнении основных управленческих функций

**СОДЕРЖАНИЕ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ** — разработка психологических аспектов деятельности человека, группы и организации в целом

**ИСТОЧНИКИ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ:**

- а) практика управления;
- б) развитие психологической науки;
- в) развитие социологии организаций

В психологии управления часто употребляется понятие "человеческий фактор" (human factor). Понятие "человеческий фактор" стало употребляться еще во время второй мировой войны. Оно заимствовано из английского языка. Человеческий фактор — это все то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей и т.п.

Важность его определяется тем, что возрастает роль человека и его возможностей в процессе управления различными объектами

Чем сложнее управление, тем больше растут требования к интеллектуальным функциям человека и другим психическим процессам, начиная от восприятия и внимания и заканчивая ответственностью за человеческие жизни.

Человеческий фактор важен и там, где в практику внедряются методы с учетом психологических и психофизиологических свойств человека. В этом случае возможно уменьшение брака в процессе создания того или иного вида продукции /5/.

Недоучет человеческого фактора обычно приводит к тому, что на производстве увеличивается число производственных конфликтов, повышается текучесть кадров, увеличиваются сбои в работе, следствием чего являются потери в производительности труда

Разумное использование человеческого фактора, т.е. учет личностных, социально-психологических, психофизиологических, мотивационных особенностей людей может способствовать получению значительного экономического эффекта даже без экономических затрат. Примером тому может быть создание малых групп с учетом групповой сплоченности, группового единства и других важнейших социально-психологических феноменов

Деятельность современного менеджера непосредственно зависит от умелого использования человеческого фактора. Менеджер должен обладать определенными управленческими способностями, чтобы нужным образом воздействовать на людей, которые ему подчинены, а также на тех, кто ему не подчиняется, но от которых зависит работа всей организации, которой он руководит.

Деятельность менеджера очень разноплановая. Он ответственен за выполнение всех управленческих функций: стратегическое планирование, маркетинг, оперативное управление, управление персоналом

Когда говорится о менеджменте, то имеется в виду группа управляющих. Если речь идет об экономике, то подразумевают

- высших управляющих;
- менеджеров среднего звена, подчиненных дирекции;
- низовых управляющих (руководителей отделов и цехов)

Известные исследователи проблем управления Г. Кунц и С. О'Доннел отмечали, что "управление – это не только функция президента корпорации и генерала, командующего армией, но также же начальника цеха и командира роты" /6/.

В этой связи становится понятным, что нет существенных различий между руководителями и управляющими, администраторами и начальниками. Общим для них является то, что все они выполняют определенные функции, добиваясь результатов посредством создания необходимых условий для эффективной групповой деятельности

Среди психологических дисциплин **психология управления является самостоятельным разделом психологии**. Общеизвестны ее связи с общей психологией, социальной психологией, инженер-

ной психологией, эргономикой, экономической психологией, а также с другими науками, например философией, социологией организаций.

Психологию управления называют "междисциплинарной" отраслью науки. Она пересекается с различными областями психологии. Так, например, общая психология так же, как и психология управления, изучает мотивацию, личность, волю, эмоции и чувства, стрессы и т.п.

Но, в отличие от общей психологии, в которой основной проблемой является **проблема личности**, в психологии управления она рассматривается в прикладном аспекте: как субъект и объект управления

Важнейшей проблемой общей психологии является также проблема **мотивации**. В психологии управления она занимает важное место, т к **мотивация считается одной из самых сложных функций управления**

Известна взаимосвязь психологии управления и социальной психологии. Объектом исследования психологии управления является не только отдельно взятая личность, но и малые группы, которые являются одним из сложнейших феноменов социальной психологии. Они изучаются не только социальной психологией, но и социологией, являются "рабочие группы", или "малые группы". **Основным субъектом управления считается менеджер**, отвечающий за работу малых групп

## **1.2. Эволюция управленческой мысли**

20 – 30-е годы XX века считаются авангардными в развитии теории управления (менеджмента)

**А. Файоль был первым, кто отметил, что менеджмент насковзь пропитан психологией, и выделил психологические факторы повышения производительности труда**, например такие, как власть, единство руководства, подчинение личных интересов общим, инициатива, корпоративный дух предприятия и др. Всего он выделил четырнадцать принципов повышения производительности труда /2/.

Анализируя подробно вопросы управления предприятием, А. Файоль говорил: "Не невежество, честолюбие, эгоизм, леность и

всякие людские слабости толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частным. И это питает вечную борьбу" /2/

Эти слова А. Файоль написал в 20-е годы, но они живут и сейчас и относятся не только к сфере управления каким-либо одним предприятием. Они стали универсальными там, где сталкиваются интересы людей, например в экономике, в политике.

А. Файоль был убежден, что дисциплина является в числе других принципов очень важной частью управления. На этот счет он высказался таким образом: "Дисциплина составляет главную силу армий. Я, безусловно, принял бы этот афоризм, если бы он сопровождался таким пояснением: "Дисциплина – это то, во что ее превращают начальники". Первый афоризм внушает уважение к дисциплине, что, конечно, хорошо, но в нем можно проглядеть ответственность начальников, что уже было бы плохо" /2/.

Большое значение А. Файоль придавал также такому принципу, как единство руководства. "Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это – необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, – чудовище. Ему тяжело жить" /2/.

Однако не следует смешивать единства руководства (один начальник, одна программа) с единством распорядительства (служащий получает распоряжение только от одного начальника). Единство руководства обеспечивается хорошей конституцией социального образования, единство же распорядительства зависит от надлежащего функционирования состава всего персонала" /2/.

Благодаря А. Файолю управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей, в итоге возникла новая отрасль науки – "психология управления"

В этот период времени соединились вместе социологический и психологический подходы в управлении. Это означало, что на смену деперсонифицированным отношениям в управлении пришли: учет личностных, мотивационных и других психологических составляющих деятельности организаций.

Выделение мотивационных факторов в процессе труда привело к тому, что человек перестал считаться придатком машины. Взаимоотношение человека и машины приобрело личностный оттенок, при-

ведший к пониманию того, что человек — это не машина, а управление машинами — это далеко не то, что управление людьми. Это был большой прогресс в осознании места и сущности человеческой деятельности в управлении.

В 30-е годы теоретики менеджмента активно обращаются к мотивационным факторам трудовой деятельности человека. Большим достижением управленческой мысли было то, что на смену **“экономическому человеку”** пришел **“социальный человек”** благодаря развитию “школы человеческих отношений”, автором которой считается **Элтон Мэйо** — австралийско-американский ученый (1880 — 1949 гг.), известный оппонент Ф. Тейлора.

С позиций этой школы промышленная организация стала рассматриваться как определенный социальный организм, а люди, работающие в ней, — как члены этой социальной системы, носители мотивационных, личностных, индивидуально-психологических качеств.

Развитие концепции “человеческих отношений” Э. Мэйо привело к тому, что, по свидетельству исследователя проблем менеджмента Д. Рена, было внесено много поправок в практику менеджмента /7/. Можно выделить некоторые из них:

- 1) увеличение внимания к социальным потребностям человека,
- 2) отказ от сверхспециализации труда,
- 3) отказ от необходимости иерархичности власти внутри организации,
- 4) признание роли неформальных отношений между людьми внутри предприятий,
- 5) развитие методов изучения формальных и неформальных групп внутри организаций.

В 1938 г. два известных ученых США Э. Майо и Ч. Барнард совместно выдвинули концепцию “социального человека” вместо концепции “экономического человека”, описанного авторами “школы научного управления”. Однако, в отличие от Э. Мэйо, Ч. Барнард использовал опыт активной личной работы на посту руководителя фирмы “Нью-Джерси Белл телефон” /8, 9/.

Ч. Барнард стал теоретиком менеджмента. Традиционное понимание организации его не устраивало. Большое внимание он уделил анализу взаимодействия формальной и неформальной структур внутри самой организации. Он говорил, что поодиночке они не могут функционировать.

С позиций Ч Барнарда, благодаря существованию неформальных групп в организациях формируются внутри формальной системы определенные установки, нормы и правила группового поведения. Ч Барнард был одним из первых теоретиков деятельности организаций. Он считал мотивацию одним из главных факторов производства. Он также отметил, что сущность взаимоотношений человека и организации заключена в сотрудничестве /8/

Ч Барнард сформулировал несколько принципов действия коммуникаций внутри организации. Они, в основном, касались формальных отношений. С его точки зрения, "каналы коммуникации должны быть четко заданы самой организационной структурой". Подобные принципы не затрагивали психологии людей /8/

Положительным в работе Ч Барнарда было то, что *он отнес человека к стратегическому фактору организации*. Говоря о кооперативных системах в организации, Ч. Барнард отводил особую роль управляющим, к функциям которых он относил

- искусство принятия решений,
- постановку целей на основе предвидения будущего,
- четкое представление системы коммуникаций, включая схему организации и структуру управленческого персонала,
- роль управляющего в созидании организационной морали

Особую роль он отводил *лидерству*, считая его необходимой социальной сущностью, придающей значимость общей цели. По оценке Ч. Барнарда, именно цель создает стимул, делающий эффективными другие стимулы, вселяющий в субъективный аспект "бессмысленных решений" упорство в изменчивой среде, воодушевляя личное убеждение и создающее жизненное сплочение, без которого невозможна кооперация /8/.

Наряду с Э Мэйо и Ч. Барнардом, следует особо отметить несколько имен, которые признали концепцию "человеческих отношений". Ими были профессор Массачусетского университета Дуглас Мак Грегор, а также Д. Лайкерт из Мичиганского университета и К. Арджирис, работавший в Йельском университете /10, 11, 12/

Эти ученые внесли большой вклад в развитие и уточнение основных принципов школы "человеческих отношений". Их часто называли группой "*человеческих ресурсов*", доказывавших, что от улучшения взаимоотношений в организации выигрывают все и управляющие и работники

В 1960 г Д МакГрегор опубликовал книгу "Человеческая сторона предприятия" Он доказывал, что формирование менеджеров — это не следствие формальных усилий менеджмента в его саморазвитии, а в большей степени — это осознание менеджментом своих задач, своей политики и практики Он говорил "Успех менеджмента — не наверняка, но в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение" /10/

*С точки зрения Д. МакГрегора* (о его теории подробнее будет сказано в одной из следующих глав), на протяжении истории можно выделить два главных поворота, касающихся средств контроля за поведением людей в организации

- 1) переход от физического насилия к опоре на формальную власть,
- 2) переход от формальной власти к лидерству

С его позиций, промышленность — это "экономический орган" общества, а его конечная цель — это служение общему благу. В ней отсутствует сверхъестественный источник власти, как нет и основы для жертвенности личных целей индивида нуждам организации /10/

*Лидерством* Д МакГрегор называл определенное социальное отношение, имеющее несколько переменных а) характеристика лидера, б) позиции и потребности его последователей, в) характеристики организации (такие, как цель, структура, природа задач, подлежащих выполнению), г) социальная, экономическая и политическая среда

По поводу лидерства Д МакГрегор говорил. "Лидерство не является качеством, присущим индивиду, это сложное отношение указанных переменных" /10/

Основное содержание концепции управления человеческими ресурсами не сводится только к увеличению степени личной удовлетворенности, как это было свойственно концепции "человеческих отношений" С точки зрения представителей группы "человеческих ресурсов", цель управления состоит в процессе совершенствования процесса принятия решений и эффективности контроля

Если исходить только из концепции "человеческих отношений", то менеджер должен был делиться с работниками информацией, советоваться с подчиненными и поощрять самоуправление исключительно для улучшения состояния морального климата в группе как основного средства повышения производительности труда

В теории использования человеческих ресурсов менеджер должен в некоторой степени допускать участие подчиненных и в



управленческом процессе, поскольку наиболее эффективные решения принимаются теми, кого они непосредственно затрагивают. С позиций этой теории, моральный климат на предприятии, а также удовлетворенность работников трудом является продуктом творческого решения проблем с участием рабочих в управлении. Социально ответственный менеджмент несовместим со "всеразрешающим менеджментом".

В 1958 году Американская ассоциация управления опубликовала статью под названием "Десять заповедей успешной коммуникации", адресованную высшим должностным лицам компаний.

#### Десять принципов "хорошей коммуникации"

- планирование,
- анализ,
- целеполагание,
- намерение и решимость,
- направленность получателя сообщений,
- долгосрочная перспектива,
- соответствие действия полученной информации,
- умение слушать.

В упомянутой статье отстаивался гуманистический взгляд на коммуникацию, направленную на удовлетворенность работников своим трудом. Следует, однако, отметить, что в центре внимания статьи было взаимодействие руководителя и подчиненного, а поэтому коммуникация фактически отождествлялась с мотивацией и руководством организацией.

Управление с участием рабочих приобрело популярность. Представители школы "человеческих отношений" считали, что для подлинно демократической организации необходимо тесное взаимодействие индивидов и групп. Вместе с тем, вопрос о "соучастии" работников в принятии решений, хотя и был поставлен, но не нашел практического применения.

### 1.3. Методологические подходы к управлению

Существуют *три основных подхода к управлению: системный, ситуационный и процессный.*

Главным методологическим подходом к управлению является **системный подход**. С его помощью организация рассматривается как единое целое со всеми сложнейшими ее связями и отношениями, а также согласованием деятельности всех ее подсистем.

Системный подход требует использования принципа обратной связи между частями и целым; целым и окружением (т. е. средой), а также между частями и окружением. Этот принцип есть проявление диалектики взаимозависимости между различными свойствами /13/.

Четкое функционирование организации влияет на множество факторов, наиболее важными из которых являются психологические и социально-психологические феномены.

**СИСТЕМА** (system) – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Применительно к проблемам управления в системном подходе важнейшим является выполнение следующих действий:

- а) выделение объекта исследования,
- б) определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем;
- в) описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют и обратного влияния системы на объекты подсистемы,
- г) определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем.

#### **Ситуационный подход**

Другое его название – “конкретный подход”. При его использовании руководители исходят из того, что конкретная ситуация является основой применения возможных методов управления. При этом наиболее эффективным считают тот метод, который в большей степени соответствует данной управленческой ситуации.

**СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД** – концепция, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе концентрируются основные положения известных школ управления путем сочетания определенных приемов. Данная концепция пригодна для более эффективного достижения целей организации.

**ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД** Этот подход основывается на концепции, согласно которой управление есть непрерывная цепь функций управления, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий.

#### 1.4. ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

По мере развития производства и научных исследований в области психологии, социальной психологии, социологии организаций появились как последователи, так и оппоненты Ф. У. Тейлора. В связи с наличием различных подходов к оценке управления как специфической человеческой деятельности обозначились так называемые "школы управления", которые, несмотря на неоднозначность трактовок, внесли свой вклад в теорию управления /7/.

#### Основные школы управления

##### Школа научного управления (1885–1920 гг.)

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для решения задач и обеспечения их обучения
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности
5. Отделение планирования от других видов работ

**Классическая школа управления (1920–1950 гг.)**

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления
3. Систематизированный подход к управлению всей организации

**Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук (1930–1950 гг.)**

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом

**Школа науки управления (1930 г. – по настоящее время)**

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях

**Школа управления, или количественный подход (1950 г. – по настоящее время)**

1. Вклад математики, статистики, инженерных наук и связанных с ним областей знаний в управлении
2. Формирование экономико-статистических методов в управлении.

Школа человеческих отношений по существу являлась *психологической школой*, в рамках которой рекомендовалось использовать такие психологические средства, как ответственность, общение, хороший психологический климат в малых группах и т. п. Основной акцент в проводимых Э. Мэйно и его сотрудниками исследованиях делался на особенностях социального взаимодействия, мотивации, авторитета, власти, коммуникациях, лидерстве и др. явлениях.

*Начиная с 60-х гг. психологический подход полностью охватил всю область управления организации.* Основное внимание сосредоточилось на методах использования межличностных отношений, т е на социально-психологических проблемах. Главная цель психологической школы заключалась в увеличении эффективности деятельности организации за счет активизации **человеческого фактора**

Проблемы менеджмента получили серьезное развитие в работах известных американских, английских, немецких исследователей Г Минцберга, Ч Барнарда, П. Друкера, Г Саймона, С Арджириса, Т Питерса, Р. Уотермена, В Зигерта, Л Ланг, Дж Грейсона мл, К О'Делл, М. Вудкока, Д. Фрэнсиса и др.

А Файоль провел анализ работы предприятия с позиций руководителя. Он первым отметил, что управление определенным образом связано с действием психологических факторов. Выделив 14 принципов управления, он особо выделил пять переменных, без которых не может быть нормального функционирования производства.

Что касается принципов менеджмента, то А. Файоль рассматривал их применительно к работе **руководителя высшего звена управления**

Возникновение классической школы управления обычно связывают с именем А. Файоля. **Основная цель** этого направления заключалась в формулировании **общих принципов работы организации**

Основной вклад А Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций

#### 14 принципов управления (по А. Файолю)

##### 1. *Разделение труда.*

Его цель — выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при прочих равных условиях. Это достигается за счет сокращения целей

##### 2. *Полномочия и ответственность.*

Полномочия — это право отдавать приказ, а ответственность — составляющая ее противоположность. Где дают полномочия, там возникает ответственность

##### 3. *Дисциплина.*

Дисциплина — это одна из задач руководителя. Дисциплина предполагает справедливое применение санкций

**4. Единоначалие.**

Работник должен получать приказы только от одного начальника.

**5. Единство направления.**

Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя

**6. Подчиненность личных интересов общим.**

Интересы одного работника не должны преобладать над интересами организации.

**7. Вознаграждение персонала.**

За свою службу работники должны получать справедливую оплату

**8. Централизация.**

Это — способ организации отдельных групп в направлении общих целей и плана. Она зависит от условий деятельности организации, но в некоторых случаях необходимо разделение труда. Централизация является справедливым ходом вещей. Важным при этом является рассмотрение вопроса о соотношении централизации и децентрализации.

**9. Скалярная цель.**

Это — иерархия руководящих должностей

**10. Порядок.**

Это — расположение всего на своем месте

**11. Справедливость.**

Это — сочетание доброты и правосудия в управлении организацией

**12. Стабильность рабочего места для персонала.**

Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

**13. Инициатива.**

Это — разработка плана и его реализация

**14. Корпоративный дух.**

Союз — это сила. Он является результатом взаимосвязанной работы персонала.

Практическое использование теорий Ф. У. Тейлора и А. Файоля было осуществлено Генри Фордом, который стал известен своими

открытиями, а также способствовал развитию теории и практики менеджмента

В развитии менеджмента особое место занимает "школа человеческих отношений" Возникновение этой школы было связано с недостатками классического подхода, в котором не выделялись психологические проблемы управления.

Школу человеческих отношений (или новый "патернализм") стали называть неоклассическим направлением. Крупными авторитетами в этом направлении были Мери Фоллет и Элтон Мэйо М Фоллет – первая из ученых определила менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц" /13/

Несомненным является вклад Э. Мэйо в теорию менеджмента. Он показал на практике, что взаимоотношения в группе работников могут превзойти многие усилия руководителей в деле повышения производительности труда без денежных вложений.

Школа человеческих отношений по существу являлась *психологической школой*, в рамках которой рекомендовалось использовать такие психологические средства, как ответственность, общение, хороший психологический климат в малых группах и т. п. Основной акцент в проводимых Э. Мэйо и его сотрудниками работах делался на особенностях социального взаимодействия, мотивации, авторитета, власти, коммуникациях, лидерства и др. явлениях.

## 1.5. Уровни управления

В менеджменте различают два вида разделения труда: по горизонтали и по вертикали. Горизонтальное разделение труда может не проявляться в мелких организациях.

Внутри больших организаций, которые имеют сложную структуру, существуют различные "горизонтальные" подразделения, например, отделы, службы, участки, цеха и т. п.

Горизонтальный характер разделения труда характеризуется тем, что производится расстановка руководителей по различным подразделениям организации. Особенность ее заключается в том, что горизонтально разделенная работа должна быть обязательно скоординирована.

Наряду с горизонтальным разделением труда может иметь место и вертикальное разделение труда. Основное назначение этого вида

разделения труда — координирование действий людей, объединенных общей структурой данной организации для выполнения общих целей. Для более наглядного усвоения основных уровней управления представим их в виде пирамиды.

Вертикальное развертывание разделения труда, при котором вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей, способствует образованию различных уровней управления.

При этом название должности, которую занимает тот или иной руководитель, дает возможность определить, на каком уровне управления находится этот руководитель. Например, если руководитель занимает должность мастера участка, то с уверенностью можно сказать, что это — руководитель низового звена управления.

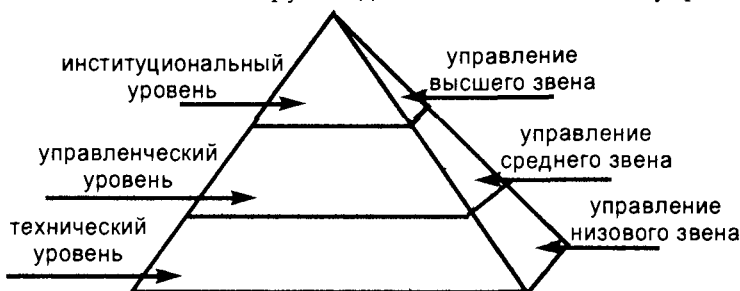


Рис. 1. Схематическое изображение основных уровней управления

Размер организации — это один из важнейших факторов, который определяет количество уровней управления. Все уровни управления внутри организаций обычно делятся на **три основные категории**:

- 1) **институциональный уровень;**
- 2) **управленческий уровень;**
- 3) **технический уровень.**

На институциональном уровне разрабатываются стратегические, т.е. перспективные, планы и цели.

**Институциональный уровень** управления организацией — **самый малочисленный по сравнению с другими уровнями**. Наиболее распространенные должности руководителей высшего звена управления — президент, вице-президент, председатель Совета директоров компаний. В среде государственных служащих — это министры, в армии — генералы и т.д.



**Руководители высшего звена управления** являются лицами, ответственными за принятие важнейших организационных решений. Их работа очень напряженная и интенсивная. Руководители такого ранга непрерывно заняты поиском новой информации, которая имеет непосредственное отношение к деятельности всей компании.

Особенность работы руководителей высшего звена управления характеризуется также и тем, что она не имеет четких границ пока существует данная организация.

**Руководители среднего звена управления** подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляя координацию и контроль за работой руководителей низового (технического) уровня. Если организация имеет большую разветвленную структуру, тогда руководители среднего звена разделяются на два дополнительных уровня (на верхний уровень среднего звена управления и на нижний уровень среднего звена управления).

Наиболее типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (если речь идет о бизнесе), декан (в высшем учебном заведении), заведующий сектором (в НИИ) и т.п. Во многих организациях руководители среднего звена управления принимают участие в принятии решений, готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена.

**Руководители низового звена управления** осуществляют контроль за выполнением производственных заданий. Это – организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими или представителями неквалифицированной рабочей силы. Руководители низового уровня выполняют очень напряженную работу с большим наличием самых разнообразных действий. Им приходится переходить от одной задачи к другой.

## 1.6. Управленческие роли руководителей

### Виды ролей руководителей

Прежде чем обратиться к управленческим ролям руководителя, напомним, как трактуется это понятие в социальной психологии. Под ролью понимается функция, нормативно одобренный образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию. Среди ролей различают конвенциональные и межличност-

ные роли Ролевая функция личности предполагает использование прав и выполнение определенных обязанностей

**Конвенциональные роли** связаны со стандартизированными правами и обязанностями руководителя, исполнителя и т.д. Во многом эти роли определены должностью, которую занимает данное лицо **Межличностные роли** так же, как и конвенциональные, основываются на соблюдении социальных норм поведения, но выполняются в зависимости от индивидуально-психологических и личностных особенностей людей, вступающих в процесс общения

Социальные роли наиболее ярко проявляются в совместной работе лиц, организованных в группы. От того, каким образом выполняются обязанности, зависит авторитет, уважение и признание данной личности

Все руководители, независимо от того, к какому уровню управления они относятся, выполняют различные социальные и управленческие роли. Руководитель выполняет многие роли, которые соответствуют его реальному положению, т.е. **статусу**, в организации

Управленческие роли руководителя не идентичны социальным ролям. У них есть своя особая специфика. В приводимой ниже таблице 1 схематично даются управленческие роли руководителей по Г. Минцбергу /17/

Таблица 1

**Управленческие роли руководителей (по Г.Минцбергу) /10/**

Управленческие роли	Содержание и характер деятельности руководителя, соответствующие данной роли
<b>Межличностные роли</b>	
Главный руководитель	Осуществляет работы социального и правового характера. Осуществляет действия, определяемые статусом, в частности участие в церемониях, осуществляет ходатайства от имени организации
Лидер	Осуществляет практически все действия, в которых участвуют подчиненные. Отвечает за мотивацию подчиненных, а также за подготовку и набор персонала
Связующее звено	Участие в совещаниях за рамками данной организации, контакты с другими субъектами управленческой деятельности других организаций

Управленческие роли	Содержание и характер деятельности руководителя, соответствующие данной роли
<b><i>Информационные роли</i></b>	
Приемник информации	Является центром внешней и внутренней информации, поступающей в организацию Отслеживает необходимую информацию специализированного характера Участвует в поездках, изданиях, изучает всю почту, поступающую в организацию, осуществляет нужные контакты
Распространитель информации	Поставляет информацию членам организации для усвоения и интерпретации, для формирования взглядов на нее внутри организации По его распоряжению идет рассылка почты для получения новой информации Осуществляет общение с подчиненными для передачи им информации (беседы, обзорная информация)
Представитель	Передает информацию во внешние организации Является экспертом по вопросам данной отрасли Участвует в заседаниях, выступает устно, обращается через почту
<b><i>Роли, связанные с принятием решений</i></b>	
Предприниматель	Участвует в создании новых идей, контролирует разработку "проектов по совершенствованию" организации. Участвует в заседаниях по вопросам стратегии развития организации, обсуждении управленческих ситуаций
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия при неожиданных сбоях в работе организации Участвует в обсуждениях стратегических и текущих вопросов, включающих проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Участие в принятии и одобрении всех управленческих решений по распределению ресурсов Осуществляет различные действия по составлению бюджетов, программированию деятельности подчиненных и т.д.
Ведущий переговоры	Отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах

По мнению Г Минцберга, выделенные им роли, принимают на себя руководители в разные периоды своей деятельности и в разной степени Эти роли не являются независимыми друг от друга Наоборот, они взаимозависимы Все 10 управленческих ролей, вместе взятые, определяют содержание и объем работы руководителя независимо от характера той или иной организации.

## 1.7. Содержание деятельности руководителей.

### Типология руководителей

<b>Деятельность менеджера</b>
-----------------------------------

*Основная задача менеджера* — постоянно руководить людьми в процессе их труда *Цель управления людьми*, вовлеченными в общий трудовой процесс, — выполнение реальной работы и получение определенных результатов Чтобы достигнуть общей цели, необходима координация деятельности многих людей, т е управление как процесс необходимо для достижения групповых целей, с которыми не в состоянии справиться один человек В современных организациях от менеджера зависит решение целого ряда задач. Основные из них:

- 1) постановка целей;
- 2) мотивирование и стимулирование труда персонала;
- 3) определение методов получения производимой продукции.

Работа менеджера в современных организациях состоит в том, чтобы управлять не только производством, но и руководить людьми Каждый менеджер имеет необходимые знания в экономической, технической и других областях деятельности. Но этого недостаточно, чтобы эффективно управлять людьми Эффективное управление предполагает обязательное знание закономерностей человеческого поведения

Очень важно, чтобы руководитель организации понимал необходимость использования всех знаний, которыми владеют сотрудники По этому поводу были сформулированы Р Лайкертом следующие варианты учета этого фактора:

- 1 Использование знаний, которыми обладают работники высшего уровня.
2. Использование знаний, которыми обладают работники высшего и среднего уровней.

3. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в определенной ограниченной области

4. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в широком плане /6/

С изменением конкретной управленческой ситуации менеджер должен четко представлять реакции, характер и поведение своих подчиненных. В этом случае он обязан прогнозировать, каким образом будут вести себя отдельные подчиненные, а также целые работающие группы (коллективы). Практические знания по психологии здесь крайне необходимы.

Однако совершенно несправедливо требовать от руководителя знания всех своих подчиненных, участвующих в процессе производства. Более важным для него является знание производства, а также требований производства к человеку.

Управлять людьми в процессе производства намного сложнее, чем физическими объектами, так как ответные реакции человека, его желания, стремления и т. д. очень разнообразны.

Трудность работы руководителя усугубляется тем, что он должен хорошо уметь предвидеть поведение и реакции своих подчиненных. Законы и нормы группового поведения людей призваны регулировать их деятельность, а в некоторых случаях — ограничивать определенные нежелательные их действия. Не всегда интересы организации и собственные интересы людей тесным образом связаны между собой.

Совершенно необходимым является умение оценивать своих подчиненных по их поведению, а не по эмоциональному отношению к ним.

В силу особенностей человеческой коммуникативной деятельности люди часто говорят не то, что думают. Это также должен иметь в виду менеджер. Данное обстоятельство способствует тому, что менеджер не всегда имеет правильную и надежную информацию о чем-либо в процессе управления деятельностью людей, что вносит значительные искажения в сведения о проблемах, задачах, которые приходится решать с помощью своих подчиненных. Людям свойственно не просто сообщать сведения, которые они извлекают в процессе работы, а интерпретировать виденное или слышанное. В связи с этим факты и вымыслы бывает трудно отделить друг от друга.

Успешность управления в значительной степени зависит также от того, насколько подчиненные получают ясные и четкие формулировки от менеджера. Немаловажным является также, насколько под-

чиненные правильно понимают требования и задачи, которые необходимо решить. Но прежде чем отдавать конкретные распоряжения своим подчиненным, менеджер обязательно должен удостовериться, как подчиненные понимают данную управленческую ситуацию. Только после этого можно формулировать персональные задания в четких и доступных для понимания выражениях.

Одной из существенных трудностей в управлении людьми является налаживание обратной связи. В обычном понимании под обратной связью в практике управления понимается информация, которая поступает от исполнителей. Она может быть как положительная, так и отрицательная.

Подчиненные не всегда в состоянии понять, что результаты, полученные ими, не соответствуют тем требованиям, которые предъявлялись менеджером. Правильная обратная связь в сочетании с положительным мотивирующим воздействием, идущим от менеджера, может стать сильным средством побуждения работающего к положительному отношению и выполнению своих обязанностей.

Люди не будут результативно трудиться, если не заботиться о побуждении у них интереса к работе. В известном смысле слово "интерес" может выступать в двух значениях. В первом он понимается как форма удовлетворения материальных потребностей человека, в другом — как положительное эмоциональное отношение личности к предмету или процессу деятельности.

Важнейшей задачей всех менеджеров является установление четких и ясных целей для исполнителей. В западных руководствах по менеджменту существует развитая философия менеджмента.

**Принципы работы  
руководителя  
с подчиненными**

Руководитель в своей работе исходит из определенных принципов. Во-первых, работник должен с помощью руководителя четко усвоить как поставленные перед ним цели, так и возможные результаты, которые он должен достигнуть.

Во-вторых, хороший руководитель активно руководит деятельностью персонала. В этом отношении работнику нужно дать понять, что он является активной личностью, обладает определенной самостоятельностью при выполнении задач, а также может в нужный момент получить поддержку от своего руководителя.

Руководитель должен общаться со своими работниками на профессиональном языке, четком и понятном. При хорошем управлении наличие плохих отношений между руководителем и его подчиненными исключается, если речь идет о длительном периоде времени. **Очень важным моментом в работе руководителя является правильное соизмерение задачи и способностей исполнителей**

Психологическое состояние работника в процессе труда должно поддерживаться на должном уровне руководителем. Руководить работниками менеджер должен таким образом, чтобы они высказывали удовлетворение самой работой. Практики менеджмента считают, что вызывать реакцию недовольства эффективное управление не допускает. Процесс работы персонала должен контролироваться на всех стадиях.

***В качестве практической памятки руководителю в его труде предлагаются следующие правила (по Т. Санталайнен и др.)***

- Говорить о целях и достигнутых результатах необходимо четко, ясно и конкретно. Нужно удостовериться, что вас поняли.
- Говорить с подчиненными следует понятным языком и про- верить, как вас поняли.
- Поддерживать нормальные отношения с подчиненными
- Следует соотносить поставленные цели со способностями под- чиненных. Следует расставить всех работников "по своим местам". Поставленные цели должны требовать определен- ных усилий.
- Полученные результаты должны контролироваться
- Следить за психическим состоянием работников. Не допус- кать критических моментов, срывов в этой сфере
- Осуществлять положительное мотивирование.
- Достигать поставленных целей нужно постепенно, по восхо- дящей линии.
- Быть активным руководителем. Не следует заниматься опе- кой и вмешиваться в мелкие текущие дела

Содержание деятельности руководителей зависит от уровня управления, к которому они принадлежат (см. рис. 1)

## Основное содержание деятельности руководителей различных уровней управления

---

### *Высший уровень управления*

Выбор основного направления деятельности организации с учетом внешних и внутренних факторов работы Постановка стратегических целей, организация стратегического планирования, прогнозирование работы компании на определенный отрезок времени Предвидение будущих результатов эффективности компании Ответственность за все решаемые в организации задачи и принимаемые решения Полное владение информацией о задачах, средствах их решения, о конкурентах и обстановке на рынке Реализация власти и полномочий в соответствии с имеющимся статусом и ролями

### *Средний уровень управления*

Знание полной информации о задачах данного уровня Руководство малыми (рабочими) группами Ответственность за деятельность этих групп Осуществление лидерских функций Управление групподинамическими процессами Ответственное поведение за сплоченность групп, групповое единство, групповое мотивирование, принятие всеми членами групп организационных целей, формирование ценностно-ориентационного единства Мотивирование отдельных работников, а также всей группы Участие в выполнении всех функций управления Борьба с конфликтам

### *Низовой уровень управления*

Оперативное управление функционированием производства Непосредственный контакт с каждым членом рабочей группы Осуществление индивидуального мотивирования каждого работника Постоянное общение с членами группы Организация деятельности исполнителей Контроль за выполнением заданий Разрешение деловых и межличностных конфликтов Решение текущих задач управления Осуществление обратной связи с персоналом

---

**Решетка менеджмента**

Во многих работах по менеджменту приводится методика развития организации, так называемая "**решетка менеджмента**". Ее авторами являются американские ученые Роберт Блэйк и его сотрудница Джейн С Моутон. Методика описана в работе этих авторов "Психология поведения на предприятии" /16/ Книга переведена на 25 языков мира и издана большими тиражами /3/



Р. Блэйк и Дж. С. Моутон создали оригинальный подход в оценке типологии менеджеров в целях их дальнейшего обучения. Зная свое место в "решетке менеджмента", каждый менеджер в состоянии оценить самого себя, более четко определить цели и повысить свою квалификацию.

Таким образом, "решетка менеджмента" имеет практическую направленность в целях улучшения работы менеджеров. Она дает возможность представить типологию современных менеджеров и использовать ее в целях улучшения управления.

Р. Блэйк и Дж. С. Моутон выделили два параметра — две "силовые линии", на основании которых построена схема, представляющая пять типов менеджеров. Одна силовая линия — это "внимание к человеку", другая силовая линия — "внимание к производству".

Каждый тип менеджера обозначается определенными цифрами. На каждой силовой линии выделено по пять характерных типов управленческого поведения. Каждый из них имеет соответствующую цифру (см. рис. 2)



Рис. 2. "Решетка менеджмента"

Так, цифра 9 1 означает стиль управления, полностью ориентированный на производство, не уделяющий внимания человеку с его особенностями. Этот тип менеджера соответствует жесткому курсу администратора, для которого главное — результат работы, а не человек, для него человек — никто. Основное направление работы такого менеджера — всеохватывающий контроль. Исполнители при таком руководстве, как правило, отказываются от инициативы в работе и стараются уйти от ответственности.

Следствием такого отношения к работе со стороны персонала является обоюдная неприязнь. Менеджер такого стиля управления часто находится в стрессовой ситуации, которую нередко сам инициирует. Такой тип управления не считают эффективным.

Противоположный ему тип менеджера обозначен цифрой 1.9. Главное внимание уделяется человеку. Он также не является эффективным, поскольку не уделяет должного внимания задачам производства. Главное для него — сохранение хороших отношений с работниками. Он по-настоящему не мотивирует сотрудников на достижение успехов в работе. Результатом является отсутствие инициативы и потеря интереса к работе. Такой тип управления не является результативным.

В самом центре "решетки менеджмента" находится цифра 5.5. Она означает тип управления, который представляет собой "компромисс". Это — "золотая середина", когда сам менеджер и его исполнители не стремятся ни к положительным результатам труда, ни к установлению нормальных человеческих условий для труда. Можно предположить, что в организациях, как правило, таких менеджеров почти не встречается, поскольку они неэффективны и неперспективны.

В левом нижнем углу "решетки менеджмента" находится цифра 1.1. Менеджер такого типа не стремится ни к чему. Это "нуль", который равен "нулю" /3/. Такой менеджер не стремится ни к достижению результатов, ни к установлению человеческих отношений. Как правило, менеджеры такого склада не могут занимать руководящие должности. Такой стиль работы очень быстро усваивают сотрудники, которые не хотят по-настоящему быть всерьез чем-то занятыми.

Особое место в "решетке менеджмента" занимает код под цифрой 9.9. Это — идеальный тип менеджера, который является наиболее эффективным по сравнению с предыдущими, стремящийся по-

лучить наилучшие результаты сам и мотивирующий на это своих подчиненных. Он учитывает основные человеческие потребности, включая и социальные. Он строит задания таким образом, чтобы работники могли видеть возможности самореализации и подтверждение собственной значимости.

Эффективность управленческой деятельности прямым образом взаимодействует с тремя параметрами:

- 1) ощущением вероятности достижения успеха,
- 2) мотивом поведения как личностного фактора,
- 3) последствиями успеха или неуспеха в решении управленческих ситуаций.

Руководители, как и подчиненные, имеющие положительную мотивацию к труду, хотят получить удовлетворение от работы. Можно выделить несколько факторов, определяющих эту удовлетворенность:

1. Осознание целей.
2. Достижение успехов в работе.
3. Уверенность в себе
4. Положительная оценка своих возможностей
5. Проявление интереса к работе
6. Положительное отношение к работе

В Приложениях 1 и 2 к данной главе даются два теста, позволяющие: а) оценить эффективность деятельности менеджера, б) определить направленность его на задачу и людей.

### Резюме

1 Психология управления – самостоятельная междисциплинарная отрасль науки. Она носит прикладной характер и тесно взаимодействует с отраслями психологии: общей, социальной, инженерной психологией.

Психология управления (менеджмент) является частью науки управления. Это – и теория и практика управления

2. Психология управления изучает основные функции управления: **планирование, организация, мотивация, контроль.**

3. Главным субъектом управления в организации является руководитель (менеджер).

4 Основные объекты управления – личность исполнителя, малая (рабочая) группа, организация в целом.

5. Цель организации — достигнуть успеха в решении значимых для организации проблем, задач.

6. Управление — система скоординированных мероприятий, благодаря которым выполняются организационные цели.

7 Основными понятиями психологии управления являются: *организация*; *менеджмент* (управление); *менеджер* — лицо, отвечающее за постановку целей, принятие решений и их реализацию, ответственное за деятельность персонала и малых групп.

8. *Организация*, как понятие, в психологии управления используется в двух основных смыслах

а) группа людей, которые сознательно и добровольно объединяются в рамках определенной структуры для достижения общих для этих лиц целей;

б) функция управления по координации деятельности ее отдельных звеньев.

9 Наиболее типичными для организаций являются институциональный, управленческий и технический уровни управления.

10. В соответствии с имеющимися в организации уровнями управления различают руководителей (менеджеров): высшего (институционального) звена, среднего звена и низового звена управления. Структура организации определяется количеством уровней управления.

11. Содержание деятельности руководителей определено характером решаемых ими управленческих задач.

12. Эффективность труда руководителей определяется опосредованно, по результатам деятельности рабочих групп.

### Ключевые слова

**Управление (менеджмент)** Система скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей.

**Организация** а) Структура, в рамках которой ставятся и реализуются определенные цели.

**Цель (цели)** б) Одна из функций управления  
В организации — это конечные состояния или искомые результаты. Фор-

<i>Мотивация Группа</i>	мальные организации определяют цели через процесс планирования.
<i>Оценка деятельности</i>	Система побудительных сил человека Два или более лица, взаимосвязанных между собой таким образом, что одна личность влияет на другую
<i>Система</i>	Формальная процедура оценки работы сотрудника путем сбора информации о выполнении поставленных задач
<i>Системный подход</i>	Единство, состоящее из взаимосвязанных частей, каждая из которых приносит что-то конкретное характеристики целого
<i>Ситуационный подход</i>	Подход к анализу явлений, когда они рассматриваются как система, не сводимая к своим элементам
<i>Процессный подход</i>	Подход, утверждающий, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации и в окружающей среде.
<i>Процессный подход</i>	Подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, по которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций

### Ситуация для анализа

В секторе № 2 проектного учреждения "Гидроприбор" работали, в основном, инженеры соответствующего профиля. Их было 8 человек. Работали слаженно, успешно, работу свою любили. Руководителем их был О.С. И-в, кандидат технических наук. Многие решения в этой группе принимались коллективно, и всем это нравилось. Но случилось так, что их руководитель решил в поисках лучшей жизни уйти из учреждения. Сотрудники к этому событию отнеслись по-разному. Вскоре "сверху" был назначен новый руководитель сектора Человек сравнительно молодой, подающий надежды на хорошее руководство и дальнейший профессиональный рост

Некоторое время сектор работал по инерции слаженно и дружно. Но наступил отчетный период, и нужно было составлять новые планы по усложненной тематике. Как и прежде, сотрудники сектора хотели внести свои предложения для постановки новых задач. Но не тут-то было. Новый руководитель дал понять, что работать они будут только по принятым им самим решениям. Каждому из инженеров он дал конкретные задания, которые лишали их инициативы и творчества. Это резко сказалось на отношениях внутри группы. Оцените ситуацию и ответьте, пожалуйста, на вопросы:

а) прав ли новый руководитель по отношению к своим новым подчиненным?

б) в чем состояла его основная ошибка?

в) как бы поступили вы в данной ситуации, если бы оказались: — руководителем, — членом этой группы?

### **Вопросы для усвоения**

1. Когда и кем были впервые сформулированы принципы управленческого труда?
2. Что такое "школа управления"?
3. Кто является классиками менеджмента?
4. Какой вклад внес в менеджмент А. Файоль?
5. Кто первый выделил в менеджменте психологические переменные?
6. Чем известна "школа человеческих отношений"?
7. Кто является автором теории человеческих отношений?
8. Когда психологический подход был внедрен в область управления?
9. Чем характеризуется деятельность руководителя?
10. Кем в организации ставятся цели и для чего? Какие бывают цели?
11. По каким параметрам оценивается труд руководителя?
12. На что должен ориентироваться в своей деятельности менеджер?

13. Каковы особенности содержания труда менеджера разных уровней управления?
14. Что такое "Решетка менеджмента"? Кто ее авторы?
15. Какой тип менеджера является наиболее эффективным? Почему?

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Когда возникло управление и с чем было связано его возникновение?
2. Как соотносятся психология управления и другие психологические дисциплины?
3. Что является предметом психологии управления?
4. Когда возникла теория научного управления?
5. Кто был ее основателем?
6. Какие "школы управления" известны из курса психологии управления?
7. Какие термины входят в понятийный аппарат психологии управления?
8. Как развивался менеджмент?
9. Кто является основным субъектом управления?
10. Кто (что) является объектом (объектами) управления?
11. Что составляет содержание понятия "организация"?
12. Что такое "организационная цель"?
13. От чего зависят уровни управления?
14. Какой фактор имеет основополагающее значение для практики управления?

### ЛИТЕРАТУРА

1. Тейлор Ф. У. Менеджмент / Пер. с англ. — М: Контролинг, 1992.
2. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. с франц. — М: ЦИТ, 1923.
3. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов / Пер. с нем. — М: Экономика, 1990

- 4 *Druker P.* The New Society. № 9, 1962
- 5 *Розанова В.А.* Психология управления Ч. I и II — М.: ЗАО "Бизнес-Школа "Интел-Синтез", 1996
- 6 *Кунц Г, О'Доннелл С.* Управление Системный и ситуационный анализ управленческих функций Т. I и II / Пер с англ. — М.: Прогресс, 1981.
- 7 *Полов А В* Теория и организация американского менеджмента — М. Изд. МГУ, 1991
- 8 *Barnard G* Functions of the Exucutive — Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.
- 9 *Mayo E* The Social Problems of an Industnal Civilizatoon — London, 1949
- 10 *Mc Gregor D.* The Professional Manager № 9, 1967
11. *Likert R* . The Human Organization. № 9, 1976.
- 12 *Argyris C.* Personality and Organizational Theory. — Harper, № 9, 1957
- 13 *Мескон М, Альберт М, Хедоурн Ф* Основы менеджмента / Пер с англ. — М. Дело, 1997
14. *Walker I.* Human Resource Stratedy. — Mc Graw Hill, № 9 1992
15. *Tosi H., Rizzo I., Carroll S* Managing Organizational Behavior Harper and Row Publishers/ № 9, 1990.
- 16 *Пагурин А А., Пагурин К А.* Введение в менеджмент. Социальные организации и управление. — Воронеж, 1995
17. *H Maitzberg.* The Nature of Managerial Work — New York: Harper and Row, 1973, p. 93—94.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

### **Тест**

#### **Оценка эффективности деятельности руководителя**

Предлагаемый тест дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя. В большей степени он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления.

При заполнении теста приводим следующую инструкцию: "Перед вами тест, составленный по типу полярных профилей. Он содержит 30 факторов, оцениваемых по 7-балльной шкале. Оценивая конкретного руководителя, просим вас возле каждого из факторов отметить балл, который, по вашему мнению, подходит для данного руководителя".



Факторы	7 6 5 4 3 2 1	Факторы
1. Наличие стратегического мышления	7 6 5 4 3 2 1	1 Отсутствие стратегического мышления
2. Наличие управленческих способностей	7 6 5 4 3 2 1	2 Недостаток управленческих способностей
3 Четкое понимание и принятие организационных целей	7 6 5 4 3 2 1	3 Недостаточное понимание целей организации
4. Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи	7 6 5 4 3 2 1	4. Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5. Умение принимать управленческие решения	7 6 5 4 3 2 1	5 Неумение принимать управленческие решения
6. Наличие креативности как творческого импульса	7 6 5 4 3 2 1	6. Отсутствие креативности как творческого импульса
7. Наличие самоконтроля	7 6 5 4 3 2 1	7. Отсутствие самоконтроля
8. Умение правильно организовать деятельность подчиненных	7 6 5 4 3 2 1	8 Неумение организовать деятельность подчиненных
9. Стремление к инновациям	7 6 5 4 3 2 1	9. Отсутствие стремления к инновациям
10. Высокий уровень профессионализма	7 6 5 4 3 2 1	10 Недостаточно высокий уровень профессионализма
11. Стремление к получению новой информации	7 6 5 4 3 2 1	11. Отсутствие стремления к получению новой информации

Факторы	7 6 5 4 3 2 1	Факторы
12. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	7 6 5 4 3 2 1	12. Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13. Способность идти на риск	7 6 5 4 3 2 1	13. Неспособность идти на риск
14. Проявление внимания к исполнителям	7 6 5 4 3 2 1	14. Отсутствие внимания к исполнителям
15. Умение положительно мотивировать работников	7 6 5 4 3 2 1	15. Неумение положительно мотивировать работников
16. Наличие навыков делового общения	7 6 5 4 3 2 1	16. Отсутствие навыков делового общения
17. Умение создать нормальный психологический климат в малых группах	7 6 5 4 3 2 1	17. Неумение создавать нормальный психологический климат в группах
18. Учет мнений исполнителей	7 6 5 4 3 2 1	18. Неучет мнений исполнителей
19. Умение культурно вести себя	7 6 5 4 3 2 1	19. Неумение культурно вести себя
20. Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала	7 6 5 4 3 2 1	20. Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала
21. Умение влиять на других людей	7 6 5 4 3 2 1	21. Неумение влиять на других людей
22. Наличие положительных социальных установок	7 6 5 4 3 2 1	22. Отсутствие достаточного количества социальных положительных установок

Факторы	7 6 5 4 3 2 1	Факторы
23. Правильное отношение к критике в свой адрес	7 6 5 4 3 2 1	23. Неправильное отношение к критике в свой адрес
24. Стремление к личностному росту	7 6 5 4 3 2 1	24. Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25. Применение эффективных стилей руководства людьми	7 6 5 4 3 2 1	25. Применение неэффективных стилей руководства людьми
26. Последовательность в достижении целей	7 6 5 4 3 2 1	26. Непоследовательность в достижении целей
27. Гуманное отношение к работникам	7 6 5 4 3 2 1	27. Безразличное отношение к работникам
28. Наличие эмпатии	7 6 5 4 3 2 1	28. Отсутствие эмпатии
29. Умение управлять группой	7 6 5 4 3 2 1	29. Неумение управлять группой
30. Умение пользоваться авторитетом и властью	7 6 5 4 3 2 1	30. Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью

#### Оценка результатов:

- 30–48 баллов** — руководитель не пригоден к управленческой деятельности;
- 49–60 баллов** — руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;
- 61–90 баллов** — эффективность работы руководителя слишком мала;
- 91–120 баллов** — руководитель недостаточно эффективен;
- 121–150 баллов** — эффективность руководителя еще не достаточна;
- 151–179 баллов** — есть все возможности повысить свою эффективность;
- 180–210 баллов** — эффективный руководитель.

### Практическое занятие

Предлагается тест для выявления ориентации руководителя на людей и на задачу<sup>1</sup>. В тесте содержатся 35 утверждений, отражающих особенности управленческого поведения. Представьте себе, что вы являетесь руководителем определенной профессиональной группы людей. При ответе на каждое утверждение теста вы можете выбрать один из возможных ответов: всегда — "В", часто — "С", иногда — "И", редко — "Р", никогда — "Н". Прочитав утверждение, ставьте соответственно обозначения: **В, С, И, Р, Н** около каждого номера.

1. Вероятно, всегда был бы руководителем группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Хотел бы поддерживать высокий ритм работы.
15. Давал бы работникам возможность работать с "развязанными" руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник
17. Утопал бы в деталях
18. Представлял бы группу в ее отношениях с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решал бы сам, что делать и как делать.
21. Побуждал бы работников к росту производительности труда.

---

<sup>1</sup> Санталайнен Т. и др. *Управление по результатам / Пер. с финск.* — М.: Прогресс, 1988.

22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предположений.
25. Давал бы членам группы конкретные задания.
26. Хотел бы вносить изменения
27. Просил бы членов группы работать интенсивнее
28. Считал бы, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказывался бы объяснять свои действия.
31. Убеждал бы других в том, что мои идеи пойдут им на пользу.
32. Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призывал бы группу превзойти свои рекордные показатели
- 34 Действовал бы, не советуясь с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

#### Обработка результатов выполнения теста

1. Отметьте следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые вы ответили "Р" (редко) или "Н" (никогда).
3. Поставьте цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые вы ответили "В" (всегда) или "Ч" (часто)
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте количество ответов, отмеченных единицей в кружках  
Это — количество баллов, указывающих на степень вашей направленности на людей.
6. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1 (один).  
Это — баллы, указывающие на степень вашей направленности на задачу.

#### Оценка результатов выполнения теста

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей — 15. Показатель выше 12 баллов означает, что имеет место выраженность ориентации на людей
2. Количество баллов, превышающих 12 по шкале ориентации на задачу, показывает степень ее выраженности. Руководители такого типа, как правило, менее всего считаются с людьми.

## ГЛАВА 2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

- 2 1. Функция планирования
- 2 2. Функция организации
- 2 3. Функция мотивации
- 2 4. Функция контроля
- Приложение 1

### КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

1. Функции управления являются общими для любых организаций независимо от характера выполняемой деятельности.
2. При выполнении каждой функции управления решаются определенные задачи
3. Для управления организацией необходимо выполнение всех функций в комплексе
4. Человеческий фактор является основным ресурсом организации.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Планирование, организация, мотивация, контроль, стратегическое планирование, компетенция, полномочия.

## ГЛАВА 2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

### 2.1. Функция планирования

В психологии управления выделяются следующие управленческие функции:

1. Планирование.
2. Организация
3. Мотивация.
4. Контроль.

За каждой из них стоит сложная работа менеджера с людьми

#### 1. Функция планирования.

*Планирование (стратегическое)* — это одна из важнейших функций управления, обеспечивающая основу для всех управленческих функций. Другие функции управления: организация, мотивация и контроль ориентированы на выполнение стратегических планов /3/.

*Стратегическое планирование* — набор действий и решений руководства, приводящих к разработке специфических стратегий, направленных на помощь в достижении целей организации. Осознание организационных стратегий — определенная деятельность, предусматривающая постоянное развитие мышления менеджеров для выработки в дальнейшем более совершенных стратегических направлений и повышения профессионализма в управлении /1/

Наиболее существенным при планировании является выбор цели организации. Если организации имеют широкую разветвленную структуру, то для них необходимыми являются широко сформулированные цели. Для того чтобы цели способствовали эффективной деятельности организации, они должны соответствовать ряду требований. Во-первых, они должны быть *конкретными и измеримыми*

Началом выполнения функции *планирования* является, *постановка целей*. Эта функция управления имеет несколько этапов.

1. Выбор цели.
2. Определение исходных предпосылок для предстоящего принятия решений.
3. Поиск и определение альтернатив для принятия решений
4. Выбор наилучшей альтернативы среди имеющихся
5. Исполнение плана /1/

При выполнении функции планирования, как правило, принимаются эффективные решения. В основе принятия таких решений лежит действие двух важных факторов:

- а) выбор самой лучшей альтернативы,
- б) учет возможностей исполнителей принимаемого решения /1/.

Этими факторами определяется *качество решения*. Принятие решения исполнителями также является существенным фактором, влияющим на эффективность решения. *Эффективное решение* может быть выражено условно формулой:

$\text{Эффективность решения} = \text{Качество решения} \times \text{Принятие его исполнителями}$
---

Выполнение одной из целей не должно мешать выполнению другой цели, что подтверждено практикой менеджмента. Планирование исключает выполнение незапланированных действий, поскольку они могут быть нецеленаправленными и неадекватными поставленной цели.

Об эффективности плана судят по размерам того вклада, который он вносит в осуществление целей и задач организации, за исключением нежелательных последствий, возникающих в некоторых случаях при формулировании его и выполнении.

*При осуществлении функции планирования учитываются следующие требования*

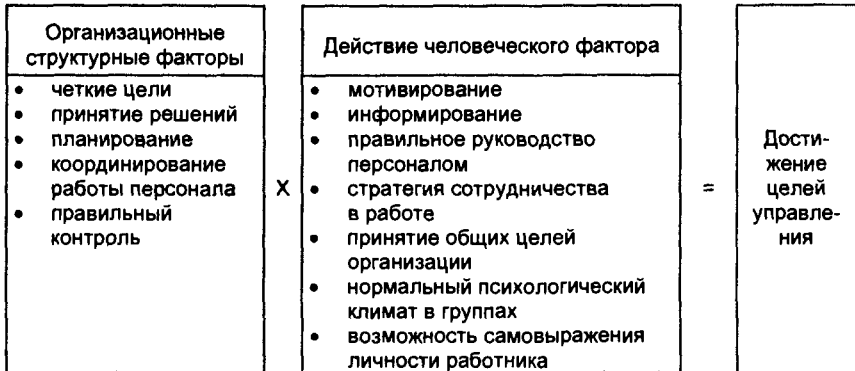
- 1 Устранить отрицательный эффект неопределенности и изменения
- 2 Сосредоточить внимание на основных задачах этого этапа.
3. Составить бюджеты.
- 4 Облегчить контрольную функцию управления.

При выполнении функции *планирования* реализуется принцип принятия обязательств, который рассматривается с учетом гибкости самого планирования для уменьшения риска потерь (финансовых, материальных и др.).

Для достижения целей организации требуется взаимодействие целого ряда факторов, как внутриорганизационных, так и психологических. Сложное соотношение их в процессе работы организации дает возможность получить положительный результат. Прак-



тика зарубежного менеджмента показывает, что руководители достаточно успешно используют структурные (организационные) факторы, в то время как готовность применять психологические, связанные с действием человеческого фактора, остается низкой. Ниже приводим схему действия обоих видов факторов (см. рис 1)



*Рис. 1. Организационные и психологические факторы управления организацией*

**Планирование**

Эта функция управления включает выбор целей организации, а также определение политики, программ, действий и методов их достижения. По существу **планирование** обеспечивает основу принятия интегрированных решений. Р. Джонсон, Ф. Каст и Д. Розенцвейг считают, что планирование в предпринимательстве — это интегрирующая деятельность, направленная на достижение максимальной эффективности организации как системы в соответствии с ее целями /3/

В понятие **плана**, как определенного заранее направления действий входят три основных момента

1. Ориентация на будущее.
2. Необходимое действие
3. Элемент, указывающий на определенное лицо или организацию, имеющие отношение к планированию и выполнению плана.

ПРОЦЕССЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ  
НЕ ОТДЕЛИМЫ ДРУГ ОТ ДРУГА

Важным является то, что **планирование** — это основное средство, с помощью которого предприятие, как подсистема, может приспособляться к изменяющейся обстановке во внешней экономической среде.

**Именно планирование** отличает социальную организацию от прочих открытых систем.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД к планированию требует от руководства признания, что способность к творческой деятельности не является чертой отдельной личности, ее можно приобрести, поскольку она во многом зависит от условий, существующих внутри самой организации

Значение четкого определения целей для последующего планирования состоит в том, что эти цели обеспечивают:

- 1) основу для единообразного и интегрированного планирования на всех уровнях организации;
- 2) предпосылки для последующего, более детального планирования;
- 3) основу для выполнения других функций управления;
- 4) основу для мотивации поведения людей, понимания ими значения выполняемой работы для достижения поставленных целей;
- 5) основу для четкого распределения ответственности и для децентрализации детального планирования по нижестоящим подразделениям;
- 6) основу для координации различной, часто взаимопротиворечивой деятельности функциональных подразделений

## 2.2 Функция организации

В свое время А. Файоль говорил об организации как об одной из функций управления "Организовать предприятие — значит снабдить его всем тем, что необходимо для его функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом" /6/.

Если сравнивать управление и организацию, то можно отметить, что управление, как совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение определенной цели организации, является динамическим, т.е. изменяющимся процессом. Что касается организации, то это есть статика дела, или "анатомия" предприятия (по В. И. Терещенко). Причем управление и организация не существуют отдельно друг от друга.

Самым распространенными организациями являются: предприятие, завод, фабрика, фирма, банк, концерн, акционерное общество, корпорация и др.

### Организация как структура

Пирамидальная структура организации, имеющая несколько уровней управления, имеет важную особенность: направленность сверху вниз. Все участники этой организации не имеют равных статусов. В условиях деятельности линейной организации имеет место сильная централизация власти.

Основной принцип эффективной формальной организации — это наличие *единства цели*. Сотрудничество исполнителей в достижении поставленных целей является залогом эффективности работы организации.

В отличие от формальной организации, *неформальная организация* — это стихийно созданная структура внутри формальной организации, основой создания которой являются эмоциональные и иные факторы. Ее отличает наличие осознанной общей цели деятельности и отсутствие формального лидера.

По П. Друкеру, организационная деятельность — это процесс, посредством которого руководитель устраняет неразбериху, конфликты между людьми и создает внутриорганизационную среду, пригодную для осуществления совместной деятельности /4/.

### Организация как функция управления

Выполнение функции организации связано с четким осуществлением деятельности как самим менеджером (руководителем), так и его подчиненными. Исходными предпосылками выполнения функции организации являются следующие факторы.

а) учет руководителем своих возможностей (потенциальных и реальных), а также имеющихся резервов (материальных, людских);

б) учет возможностей своих исполнителей;

в) правильная расстановка персонала.

Необходимым условием выполнения функции организации является правильное общение руководителя с исполнителями. Процессы управления и организации деятельности всего персонала и руководителей не могут существовать изолированно друг от друга, органически переплетаясь между собой

В каждой организации работа разделяется на составляющие части, поэтому для успешности ее работы необходима координация действий. **Деятельность по координации работы других людей и составляет сущность управления.**

Для того чтобы организация могла выполнить свои цели, ее задачи должны быть скоординированы посредством **вертикального разделения труда**. По этой причине управление является важнейшей деятельностью в организации

Во всех организациях, за исключением малых, управление занимает очень много времени, и поэтому оно вычленяется в особый вид деятельности

**Общее для всех организаций** — это то, что они нуждаются в управлении. Большинство сложных организаций имеют **горизонтальное разделение труда**.

**Горизонтальное разделение труда**

Классическим образцом горизонтального разделения труда являются: производство, финансы и маркетинг. Это основные виды деятельности, которые необходимо для успешной работы организации /10/.

Сложные организации осуществляют **горизонтальное разделение труда** за счет образования линейных подразделений, имеющих специфические конкретные цели. Такие подразделения в большинстве случаев называют отделами, службами и т.п.

Подразделения, как и сама организация, состоят из групп людей (чаще всего их называют "малыми" или "рабочими" группами). Их деятельность сознательно направляется и координируется для достижения общих целей организации

Большие и сложные организации состоят из более мелких, связанных между собой и включающих в себя **неформальные группы**, возникающие часто спонтанно на основе общности индивидуальных целей

**Линейная организационная структура управления**

Это – самая древняя, исторически впервые возникла в армиях древних государств в связи с возможностью эффективно управлять ограниченным числом подчиненных ЛСУ (линейная структура управления) строится по производственно-территориальному принципу единоначалия и полной компетенции.

**КОМПЕТЕНЦИЯ** – это круг полномочий  
**ПОЛНОМОЧИЯ** – это права и обязанности.

В промышленном объединении этому соответствует структура производственных объектов по схеме: объединение – предприятие – цех – участок – бригада. Руководитель каждого объекта осуществляет единоличное руководство подчиненными. Сам он подчиняется руководителю вышестоящего уровня управления. Он обладает полномочиями в пределах своего объекта по всему комплексу управленческих функций.

Информация передается только сверху вниз по вертикали. Модель такой структуры представлена на рис. 2, где I – начальник, II и III – подчиненные одного уровня и начальники другого уровня, IV – подчиненные.

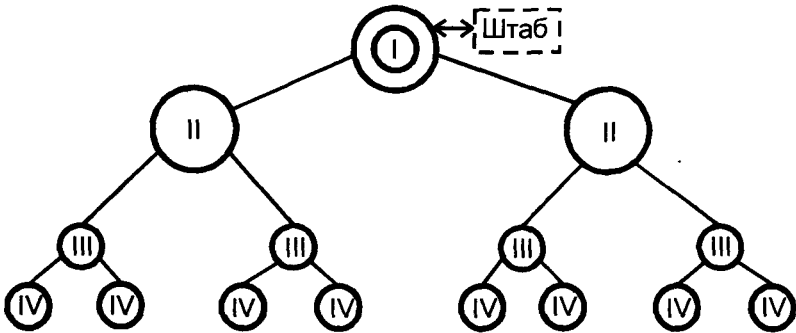


Рис. 2. Линейная структура управления

Линейная структура управления имеет как свои преимущества, так и недостатки. **Преимуществом** является ясность и четкость подчинения, личная ответственность руководителя за все виды управленческой деятельности и за конечный результат. Кроме того,

преимуществом такой структуры управления являются простота, надежность и экономичность (при отсутствии дублирующих подразделений).

**Недостатками** линейной структуры управления являются: высокие требования к способностям и знаниям руководителей, которые должны принимать квалифицированные решения по любому вопросу, и их отделам по управленческой деятельности; длинный путь согласований; ориентация руководителей на решение оперативных задач в ущерб перспективным управленческим задачам в связи с большим количеством текущих дел и дефицитом рабочего времени.

В связи с наличием слишком больших требований к руководителям число линейных эффективных структур управления в настоящее время практически не существует.

Внутри управления армией, где имелись линейные структуры, появились **штабные органы** управления. Не имея собственной власти, они помогали готовить информацию для начальства с целью принятия нужных решений и прорабатывали варианты различных операций. Таким образом образовывалась **линейно-штабная структура** управления. В такой ситуации штабы становились большими, а объем выдаваемой ими информации стал превышать человеческие возможности переработки информации. Это обстоятельство привело к необходимости передать часть полномочий штабным органам.

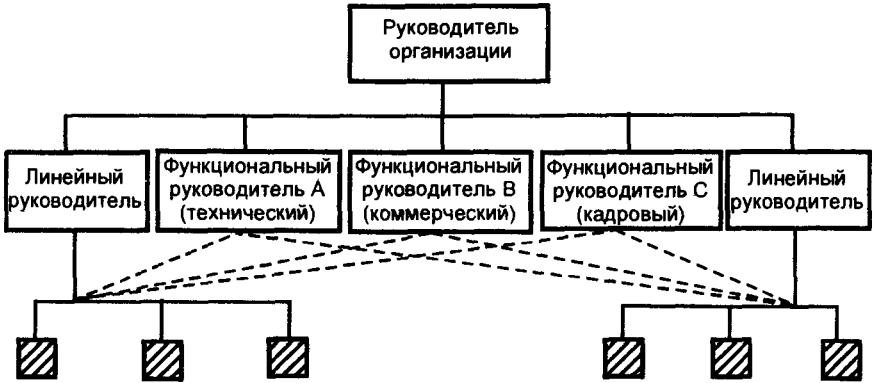
**Линейно-функциональная структура управления**

В этих структурах начальник сохраняет за собой возможность контроля за распоряжениями функциональных руководителей. Дальнейшее развитие производственной деятельности, появление эффективных методов решения управленческих задач и рост специализации в области управления привели к появлению **функциональных структур управления**.

**Функциональные структуры управления**

Разграничение основных функций управления в связи со специализированным управлением впервые было зафиксировано в одном из принципов, сформулированных Ф. У. Тейлором.

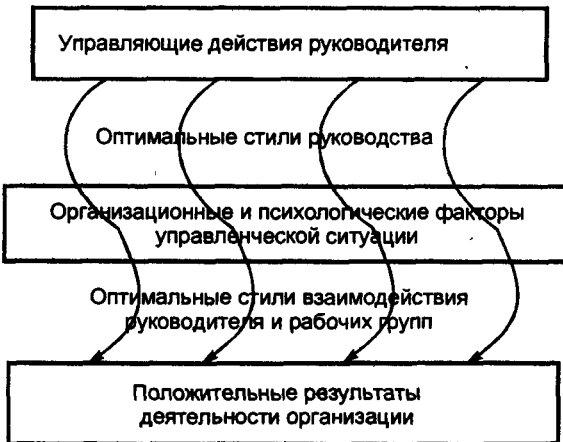
Распределение труда в управлении привело к появлению функциональных специалистов (юристов, экономистов, кадровиков и др.), что повлекло образование функциональных подразделений и функциональной структуры в управлении (см. рис. 3).



*Рис. 3. Функциональная структура: сплошные линии – линейные связи, штриховые – функциональные связи*

Основное различие функциональных структур от линейных подразделений организационных систем (ОС) состоит в следующем. От правильного управления людьми, объединенными в группы, руководитель стремится получить успешные результаты деятельности.

В приведенной ниже схеме на рис 4 отражены основные моменты содержания процесса управления внутри функциональной организации.



*Рис. 4. Содержание процесса управления внутри функциональной организации*

*Практическое задание*

1. Как член рабочей группы назовите, факторы, которые в наибольшей степени определяют успех работы группы
2. Определите характер взаимодействия руководителя с членами группы, которые будут в дальнейшем способствовать вашим общим успехам
3. Как вы оцените стиль руководства в вашем подразделении? Является ли он эффективным?
4. Если у вас лично возникают неудачи в работе, кто в этом виноват? Как это можно исправить?
5. Можете ли вы реализовать свой потенциал (творческий, личный)? Имеются ли для этого возможности?

Функциональное подразделение имеет дело со всем объектом, но отвечает за отдельную функцию управления или за часть функций.

**Положительным следствием** этого является возможность максимальной специализации, привлечение вместо руководителя общего профиля подготовленных специалистов высокой квалификации

**Отрицательными последствиями** разделения линейных структур являются:

а) разделение линейных подразделений на отдельные узкоспециализированные звенья приводит к ослаблению целостности органа управления. При этом интересы организации как единого целого ослабляются;

б) функциональные руководители нередко переоценивают возможности своих подразделений и имеющиеся у них полномочия;

в) процесс управления усложняется из-за двойного подчинения вышестоящим функциональным руководителям.



**Факторы, способствующие эффективному выполнению  
управленческих функций руководителем (в условиях  
функциональной организации)**

Функциональная организация

- Наличие у руководителей управленческих способностей.
- Ориентация на выполнение основных целей организации
- Последовательность руководителей в своих решениях, действиях.
- Учет ситуаций и подбор нужного стиля управления
- Внимание к личности исполнителя.
- Учет творческих возможностей подчиненных.
- Принятие ответственности за работу групп.
- Ориентация на выполнение перспективных задач организации.
- Делегирование полномочий своим подчиненным по текущим задачам работы группы.
- Последовательное принятие на себя роли организатора деятельности подчиненных
- Уважение достоинства работника и внимание к его потребностям
- Оказание поддержки и помощи работникам при необходимости
- Проведение активной работы по предотвращению конфликтных ситуаций
- Умение гасить деловые, межличностные и социально-ролевые конфликты

**Матричная структура  
управления**

Матричная структура управления предполагает двойное подчинение. Например, в конструкторском бюро организации средства и полномочия по принятию решений передаются руководителю проекта (горизонталь), но в выполнении проекта участвуют различные специализированные подразделения (см. рис. 5)

**Преимущества матричной структуры управления** оптимальное использование резервов, а также легкость управления

**Недостатки матричной системы управления** трудности финансового контроля, большая нагрузка на руководителей высшего звена управления

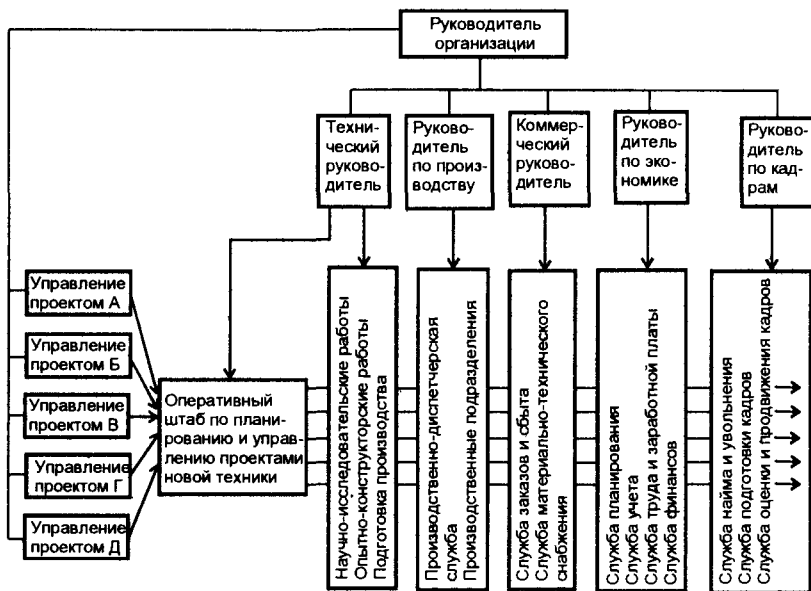


Рис. 5. Матричная структура управления

Стратегическим целям организации должна соответствовать организационная структура, которая могла бы соответствовать обеспечению эффективного взаимодействия с окружающей средой и достижению поставленных целей /1/. Ввиду изменения внешних и внутренних переменных организации ее структура не может оставаться неизменной

Большинство современных организаций используют **бюрократические структуры управления**. Функциональная структура организации является наиболее распространенной структурой бюрократии, поскольку внутри организации существуют различные подразделения, выполняющие специализированные функции

**Бюрократия** — от франц. слова — "господство канцелярии, бюро"; и от греческого — "сила, власть, господство". Основная сущность бюрократии заключается в главенстве формы над содержанием, в подчинении правил и задач функционирования организации целям сохранения ее ( т е самой бюрократии)

Проблемами бюрократии в жизни общества занимались в свое время К.Маркс, социолог М.Вебер, а также психолог В Вундт. По М Веберу, бюрократия, как пример легального господства, основывалась на ряде **принципов**:

**Принципы  
бюрократии**

1) существование служб, строго определяемых законами таким образом, что их функции четко разграничены, как и власть принимать решения;

2) защита служащих в соответствии с их положением (например, несменяемость судей);

3) иерархия в выполнении функций, подразумевающая четкую административную структуру, разграничивающую управленческие посты и подразделения с возможностью обращения высших руководящих инстанций к низшим. Обычно в такой структуре соблюдается единоначалие, а не коллегиальное руководство, и налицо тенденция к максимальной централизации власти;

4) подбор кадров производится на конкурсной основе по прохождении экзаменов или по предпочтению дипломов, что требует от кандидатов наличия соответствующего специального образования. Как правило, функционер назначается (реже избирается) на контрактной основе;

5) регулярная оплата труда служащего в виде фиксированной заработной платы и выплаты пенсии при уходе с государственной службы. Размер оплаты устанавливается в соответствии со штатным расписанием, учитывающим внутреннюю административную иерархию и уровень ответственности служащего;

6) право контроля со стороны администрации за работой подчиненных (скажем, путем создания контрольно-дисциплинарной комиссии);

7) возможность продвижения по службе на основе оценки по объективным критериями, "не по усмотрению администрации", полное отделение выполняемой функции от личности служащего; поскольку никакой служащий не может быть собственником своего поста или средств управления

Условия бюрократической организации формируют специфический тип личности, главными психологическими и моральными чертами которой является политический, моральный и идейный конформизм, ориентация на выполнение формальных обязанностей, стандартизация потребностей и интересов.

Обезличенность составляет основу бюрократической природы: здесь каждый теоретически должен знать законы и поступать в соответствии с абстрактными положениями жесткого порядка.

Формы бюрократии менялись в связи с изменениями социально-экономических форм устройства общества.

Египет периода нового царства, китайские империи, Римская католическая церковь, европейские государства – все они имели свою бюрократию наподобие той, которая сохраняется на крупнейших современных предприятиях.

В нашей же стране слова бюрократия и коррупция стали почти тождественны, и поэтому люди представляют бюрократию как один из главных бичей общественного развития, что совершенно неверно.

Бюрократия представляет собой часть государства, без которого оно давно стало бы неуправляемым.

**Бюрократические структуры управления имеют преимущества**, состоящие в четком разделении труда, иерархической соподчиненности работников и органов управления, упорядоченности системы стандартов и правил, определяющих функционирование организации. При этом не исключается профессиональный рост сотрудников и руководителей, базирующийся на их компетенции /1/.

Вместе с тем **бюрократические структуры оказывают негативные воздействия на функционирование организаций**. Они проявляются в жесткой форме поведения, затрудненности людей внутри самой организации, неспособности к инновациям и т.д. Масштабы этих проблем будут быстро расти, если организация столкнется с возрастающими изменениями окружающей среды и высокоразвитой технологической продукцией.

Бюрократия ввиду своих особенностей активно препятствует полноценной работе руководителей по коммуникации с подчиненными, учету личностных особенностей сотрудников, делегированию им части полномочий руководства в решении текущих задач и т.п.

Бюрократия не допускает, чтобы часть работы руководителя выполняли подчиненные, были ответственны за нее и имели бы часть полномочий от руководителей.

Исследователь проблем управления У. Ньюмен выделил ряд причин, по которым руководители не хотят делиться со своими подчиненными полномочиями, а подчиненные, в свою очередь, не хотят брать на себя дополнительную ответственность. Эти данные представлены в таблицах 2 и 3 /10/.

**Причины нежелания руководителей делегировать полномочия**

**1. *Заблуждение "Я это сделаю лучше"*** Руководители часто исходят из этой ложной посылки. "Убив" время на выполнение задач, которые могли бы сделать подчиненные, руководитель по этой причине не может качественно выполнять другие, быть может, более важные задания. Разумнее было бы руководителю уделить больше внимания на планирование, мотивирование и контроль. Если не давать дополнительных полномочий работникам, они перестанут повышать свою квалификацию.

**2. *Отсутствие способности руководить***

"Уходя с головой" в текущую работу, руководитель забывает о перспективных задачах. Он становится не способным охватить долгосрочную перспективу в решении управленческих задач.

**3. *Отсутствие доверия к подчиненным.***

Если не доверять подчиненным, они будут работать соответственно этому отношению к ним. Это чревато потерей инициативы, подчиненные постоянно задают руководителю любые вопросы по работе и начинают чувствовать себя неуверенно.

**4. *Боязнь риска.***

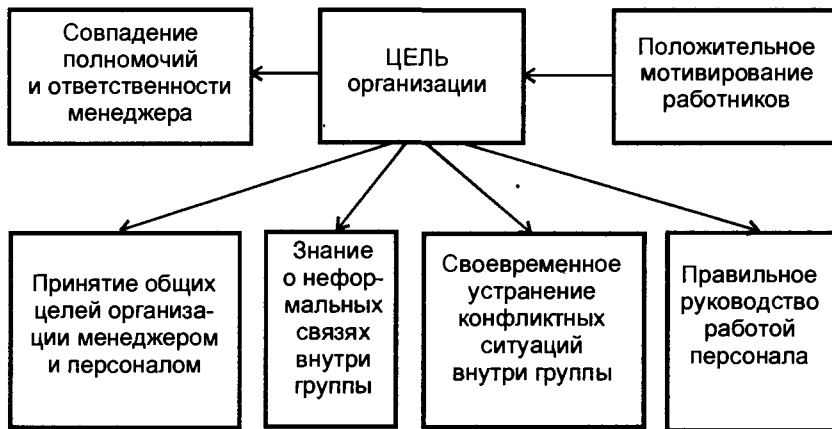
Руководители боятся передать часть полномочий из-за того, что им, с их точки зрения, придется отвечать за работу своих подчиненных.

**5. *Отсутствие выборочного контроля для предупреждения рисков о возможной опасности.***

Руководители одновременно с делегированием полномочий должны иметь механизмы контроля за работой подчиненных. Обратная связь в этом случае поможет руководителям направлять работу подчиненных на достижение организационных целей. Если механизмы контроля окажутся неэффективными, это вызовет дополнительные сомнения относительно делегирования полномочий подчиненным.

**Причины нежелания подчиненными получать дополнительные полномочия и ответственность (по У Ньюмену):**

- 1 Подчиненному удобнее решать проблему не одному, а с помощью руководителя
- 2 Боязнь критики за свои ошибки Нежелание принять на себя ответственность увеличивает вероятность критики в свой адрес
- 3 Недостаток информации и ресурсов для решения задачи у подчиненного.
- 4 Перегруженность подчиненных
5. Отсутствие уверенности в себе
6. Отсутствие положительных стимулов для принятия ответственности за работу



*Рис. 6. Схема действий менеджера по выполнению функции организации*

**2.3. Функция мотивации**

**Сущность мотивации**

*Третья функция управления – мотивация* Под мотивацией понимается система факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи Это понятие используется для объяснения последо-

вательности поведенческих действий, направленных на цель, которая может меняться в зависимости от различных ситуаций.

Как одна из ведущих функций управления, мотивация очень важна, поскольку решение всех задач, от которых зависит выполнение основной цели, определяется взаимосвязанной работой людей, участвующих в этом процессе.

**МОТИВАЦИЯ** – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** – все то, что человек считает ценным для себя

**ВНУТРЕННЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** дает сама работа (достижение результатов, значимости, содержательности, самоуважения)

**ВНЕШНЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** – возникает не от работы, а задается организацией (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, признание, похвала, а также дополнительные выплаты.

Основная задача менеджера – создание у работников внутренних побуждений к активной трудовой деятельности. Основными побуждениями являются поддержание заинтересованности в труде, потребность в активной деятельности, переживание удовлетворенности от труда, а также положительной мотивации у всех работающих.

При выборе правильных решений руководители координируют усилия персонала, учитывая потенциальные возможности людей, а также их *побудительные силы*, т.е. руководители проводят определенную работу по *мотивированию и стимулированию* работников

В практических целях следует четко различать понятия *мотива и стимула*. Часто их отождествляют, однако это разные по смыслу термины **МОТИВ** – побуждение к выполнению определенной деятельности или поступков, в основе которых лежат потребности человека. Система мотивов образует мотивацию поведения человека.

Мотивация выполняет также смыслообразующую функцию, сообщая определенный личностный смысл деятельности. *Под мотивированием понимается* обычно создание у исполнителей внутренних, т.е. психологических побуждений к трудовой деятельности.

Чрезвычайно важными факторами при этом являются заинтересованность в труде, удовлетворенность трудом, потребность в труде.

В стимулировании, в отличие от мотивирования, речь идет о побуждении работников к труду с помощью внешних факторов. Ими обычно бывают материальное и моральное стимулирование.

Функция мотивирования в управлении используется для учета последовательности поведенческих действий, с помощью которых реализуется управленческая цель, которая под влиянием определенных факторов может изменяться.

Функция мотивирования в процессе управления деятельностью организации является одной из сложнейших, поскольку основным действующим лицом является личность работника. Менеджеры, осуществляющие эту функцию, придерживаются схемы действий, представленной в табл. 4

Таблица 4

- |    |  |
|----|--|
| 1  | Знание самых существенных потребностей исполнителей.                   |
| 2  | Учет личностных особенностей исполнителей                              |
| 3  | Понимание своих работников, их целей, желаний, стремлений              |
| 4  | Применение индивидуального подхода к работникам, когда это требуется   |
| 5  | Учет межличностных отношений внутри группы                             |
| 6  | Умение поощрять работников   |
| 7  | Оказание поддержки и помощи исполнителям решений                       |
| 8  | Знание об отношении к труду у работников                               |
| 9  | Доброжелательность в общении с подчиненными.                           |
| 10 | Проявление терпимости и доброжелательности в разговоре с исполнителями |
| 11 | Уважение к подчиненным   |
| 12 | Знание себя и особенностей своего поведения                            |

В Массачусетском технологическом институте было проведено исследование более чем на трех тысячах человек, работавших на разных уровнях управления и занимавших разное положение. Исследование было начато в связи с тем, что часть квалифицирован-



ных специалистов стали терять мотивацию к своей работе. На основании проведенного исследования было выделено пять важнейших факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность трудом /1/ (см табл. 5).

Таблица 5

**Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом и мотивацию к труду (по данным американских исследователей)**

1	Многообразие и неоднозначность требований, предъявляемых к специалистам и их мастерству. Важность соответствия требований и потенциала специалиста, способствующих его самовыражению.
2.	Ясность содержания задачи и чувство отождествления с работой, являющееся активизирующим фактором.
3	Четкое представление о значении задачи для организации. Ощущение важности своей работы, что является центральным фактором индивидуальной мотивации специалиста.
4.	Обратная связь: увеличение удовлетворенности работой вследствие положительной оценки от руководителя, коллег или подчиненных. Хорошее мнение других увеличивает мотивацию к работе. Чувство удовлетворенности работой снижается, если о ней ничего никто не говорит.
5.	Сбалансированность власти и ответственности является важнейшим фактором, влияющим на удовлетворенность работой и повышающим мотивацию к труду. "Самодисциплина — это цена свободы".

Сотрудники Р. Уотермена, проанализировав взятые у американских руководителей интервью, считают, что "мотивы — наша главная движущая сила". Приводится одна интересная притча, которую рассказал о различных мотивах человеческого поведения главный управляющий компанией "Порше" Питер Шутц. "Работали как-то три человека, которые что-то строили. Занимались-то все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, ответы были разные. Один сказал: "Я дроблю камни", другой сказал "Я зарабатываю себе на жизнь", третий ответил "Я строю храм".

Р Уотермен ссылается на классическую книгу "Работа", ее автор Штудс Теркел) писал, что каменщики — самые счастливые люди из тех, кто занят тяжелым физическим трудом. Оглядываясь на прожитые годы, они вспоминают построенные своими руками дома и понимают, что жизнь их прошла не зря /7, с. 314/.

## 2.4. Функция контроля

### Сущность контроля

**КОНТРОЛЬ** — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок, если полученные результаты в существенной степени отличаются от установленных стандартов.

Под контролем понимается не стремление менеджера уличить кого-то в неверных действиях, поступках, а своевременная помощь (одобрение, поощрение и другие стимулирующие воздействия). Такой контроль помогает выполнять общую управленческую задачу не только самому менеджеру, но и всем его подчиненным

В процессе выполнения функции контроля руководитель сталкивается с важной проблемой перестановки акцента контроля с прошлого на будущее. Известный польский ученый С. Ковалевски отмечает, что "не подлежит сомнению, что лучше с 75% уверенности знать об ошибке, которая будет, чем со 100% уверенности обнаружить уже совершенную ошибку. На будущее можно воздействовать. Прошлое изменить нельзя" /8/.

В этой связи представляется важным высказывание Г. Кунца и С. О'Доннелла по поводу контроля: "Разработанная должным образом система контроля должна обнаруживать возможные отклонения до их появления" /9/.

Конечно, нельзя говорить о глобальном характере предотвращения будущих ошибок. Однако, хорошо зная работников, их личностные характеристики, профессиональные возможности и др., с определенной долей вероятности можно предвидеть степень и особенности ошибок, которые они могут совершить, и предпринять меры для их недопущения

Возникает вопрос, что важнее: регистрировать убытки и наказывать виновных или определить факторы, которые могут привести к

ошибкам, т. е прогнозирование ошибок или контроль, направленный на выявление уже совершенных ошибок и виноватых?

Если устранить из совокупности всех функций, которые выполняет менеджером, хотя бы одну, то нарушится вся деятельность, направленная на выполнение общей цели

Каждый менеджер старается достигнуть успеха в своей деятельности, используя и свои возможности, и возможности своих подчиненных. Но он должен также упорядочить свои эмоции, правильно настроить себя на работу, избрать нужную тактику руководства

Руководитель, как любой другой человек, нередко пользуется стереотипами своего мышления. Разница состоит в том, что руководитель переносит свои стереотипы на профессиональную сферу

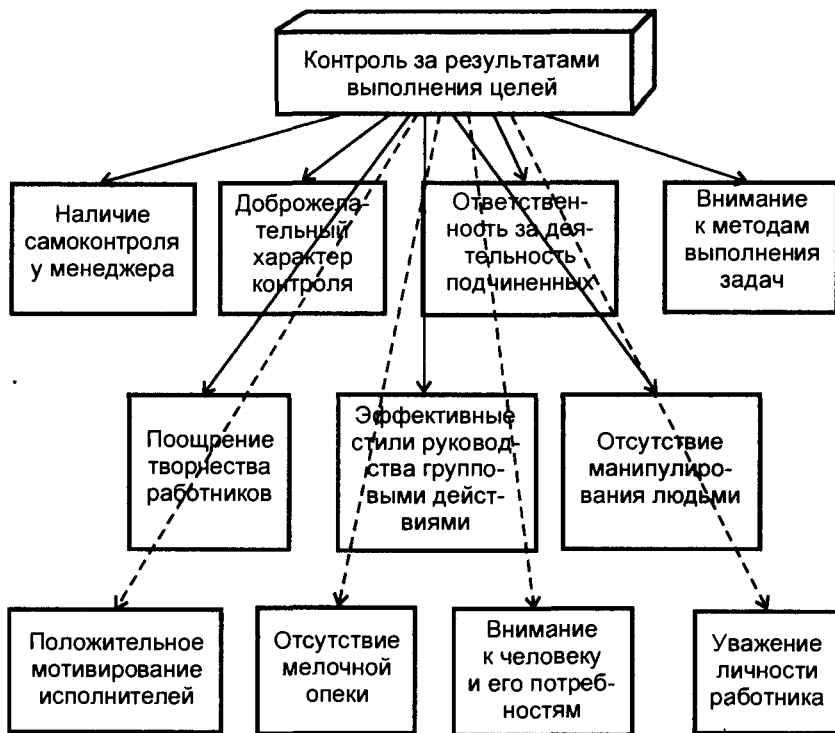
Каждый руководитель понимает, что эффективность работы на предприятии в целом зависит не столько от него самого, сколько от работы его подчиненных. В этом смысле особое место отводится коллективному управлению. Это — своеобразный стиль руководства, где особая роль отводится рядовым работникам, участвующим в решении множества производственных задач.

При коллективном управлении главная задача руководителя состоит в том, чтобы умело направлять и координировать деятельность отдельных групп. Это необходимо для того, чтобы группа без участия начальства была в состоянии принимать нужные решения в процессе работы. В такой ситуации в полной мере проявляется коллективный подход и ответственность управления, который при соблюдении ряда условий может быть весьма эффективным. Для этого необходимо:

1. Разделение полномочий и обязанностей между руководителем и его подчиненными
2. Подчиненные должны пользоваться доверием своих руководителей.
3. Работа должна рассматриваться как совместная деятельность руководителей и рядовых работников.
4. Руководители не должны препятствовать созданию системы, децентрализующей процесс принятия решений.

В эффективном управлении основное внимание уделяется контролю за полученными результатами. При этом не принимается во

внимание то, что могло бы быть; имеет значение лишь то, что есть, что получено в соответствии с поставленными целями

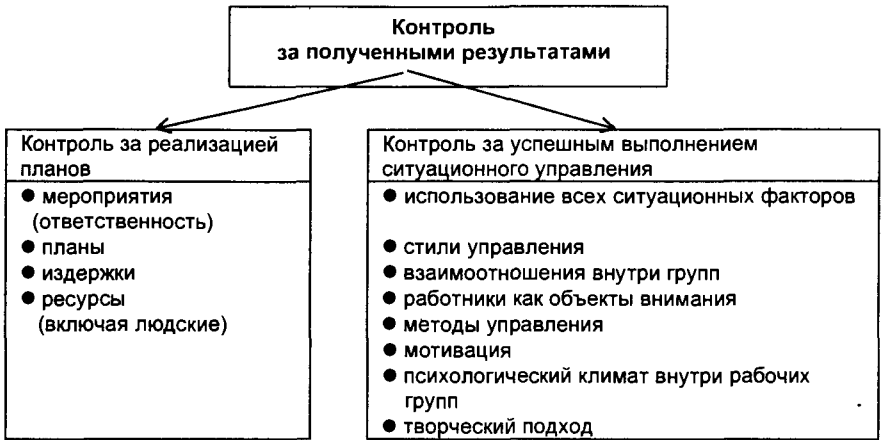


*Рис. 7. Схема действий менеджера при выполнении функции контроля*

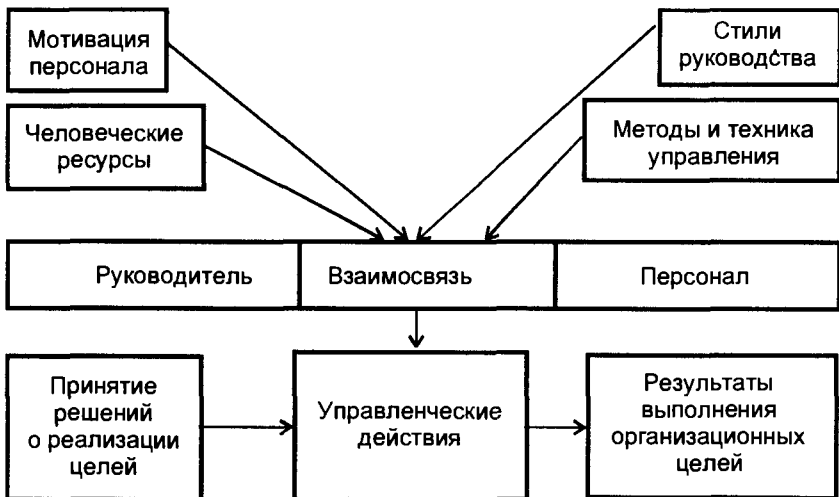
Оценка результатов основывается на действительных и очевидных фактах. Руководитель обращает внимание не только на стоимостное выражение результатов, а учитывает также "ключевые" результаты, включающие и управление персоналом, и совместной деятельностью в их развитии. Контроль за результатами деятельности может быть схематически представлен в виде, показанном на рис. 8.

Осуществление функции контроля — это постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Но контролировать может

только тот, кто знает, что в действительности должно быть, и своевременно делает это достоянием других ( см рис 9) /2, 7/



*Рис. 8. Объекты процесса контроля за полученными результатами*



*Рис. 9. Осуществление стадии управления по результатам*

Как отмечает современный американский теоретик управления Р Уотермен, чтобы преуспевать, следует осуществлять только благоприятный контроль

Контроль за ходом производства является непрерывным процессом, а не одноразовым действием По Р Уотермену, "существует различие между контролем над другими людьми и контролем за состоянием производства " Он назвал контроль искусством управления /7/

**Объектами контроля являются:**

- Оценка достигнутых результатов производственной деятельности
- Оценка персонала, способствующего достижению определенных результатов деятельности
- Определение эффективности мероприятий, содержащихся в планах организации.
- Всесторонняя оценка успешности деятельности организации с последующими выводами
- Использование обратной связи для оценки, поощрения и формирования персонала организации.

При правильном контроле можно быстро получить данные об успехах или неудачах и сделать выводы на будущее Контроль за результатами деятельности является очень важным, поскольку именно он определяет успех организации Оценка основных результатов выполнения поставленных задач организации является предпосылкой целенаправленного контроля.

Содержание деятельности менеджеров при выполнении ими всех функций управления может быть представлено в виде таблицы 6.

Таблица 6

Планирование	Организация
1 Постановка четких и ясных целей.	1 Знание профессиональных и личностных качеств подчиненных.
2 Составление четкого плана работы группы.	2 Знание динамики групповых процессов.
3 Сбор необходимой информации о решаемых задачах	3 Управление выполнением общегрупповых целей.

4 Привлечение исполнителей к дальнейшей работе над планом.	4. Осознание каждым работником общих целей деятельности.
5. Возможности развития плана для постановки дальнейших целей.	5. Урегулирование конфликтных ситуаций
6 Составление возможных прогнозов в работе.	6 Проведение мероприятий по использованию социально-психологических феноменов
<b>Мотивация</b>	<b>Контроль</b>
1 Знание личностных особенностей исполнителей	1 Доброжелательность при контроле.
2 Знание потребностей работников.	2. Помощь работникам в исправлении ошибочных действий
3. Учет удовлетворенности (неудовлетворенности) работника трудом.	3 Положительные цели контроля.
4. Нормальное деловое общение с подчиненными.	4 Четкость в проведении процедуры контроля
5. Знание потенциала работников	5 Нормальное состояние общения при контроле.
6 Знание своих возможностей	6 Наличие доверия при контроле

### Резюме

1. Контроль — это одна из управленческих функций, обеспечивающая достижение целей организации

2 С помощью определенных процедур и правил может быть осуществлен предварительный контроль, который применяется, по отношению к материальным, финансовым и людским ресурсам

3. С помощью контроля обнаруживаются и предупреждаются многие проблемы, которые могут быть заранее устранены.

4. Руководитель проводит текущий контроль за деятельностью своих подчиненных.

5. Заключительный контроль проводится после окончания работ.

6. Измерение результатов с помощью заданных стандартов позволяет менеджерам определить, какие действия нужно предпринять в конкретной ситуации

**Ключевые слова**

<b>Планирование</b>	Процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.
<b>Организация</b>	а) Структура, в рамках которой ставятся и реализуются определенные цели. б) Одна из функций управления
<b>Мотивация</b>	Система побудительных сил человека.
<b>Контроль</b>	Процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.
<b>Стратегическое планирование</b>	Набор действий и решений, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для достижения целей.
<b>Компетенция</b>	Круг полномочий.
<b>Полномочия</b>	Права и обязанности

**Практическое задание: Ответьте письменно**

- 1 Чем отличается контроль за осуществлением деятельности персонала и контроль за получением результатов?
- 2 На какие стадии можно разделить контроль за результатами?
- 3 Почему контроль за получением результатов считают наиболее слабым местом в системе управления?
- 4 С помощью каких мер можно достигнуть благожелательного контроля? Какова роль руководителя в этом процессе?
- 5 Как вы оцениваете свою деятельность в предыдущий период вашей работы?
6. Какие формы приобретает настойчивость в процессе контроля?

**Практическое задание:**

**Решите управленческую ситуацию:**

Если вы руководитель сборочного цеха и отвечаете за работу конвейера, что вы станете делать, если произошли сбои в работе; на длительное время остановившие его работу?



- Каким образом вы будете осуществлять текущий контроль?
- Что будете делать с операторами, по вине которых был остановлен конвейер?
- Каковы будут ваши первые слова, адресованные им?
- Как в дальнейшем вы поступите с несправившимися с работой операторами, если в действительности виноваты в этих сбоях они, а не техника?
- Будете ли вы использовать соответствующие санкции или замените их другими мерами воздействия?

### Вопросы для усвоения

1. Что такое мотивация?
2. Что такое мотив и что такое стимул?
3. Почему трудно мотивировать персонал?
4. Что должен делать менеджер для правильного мотивирования подчиненных?
5. Для чего нужно мотивировать работников?
6. Для чего нужна функция мотивирования в управлении?
7. Что такое контроль в управлении?
8. Чем он отличается от других функций управления?
9. Можно ли не использовать контроль за работой производства?
10. Каково основное назначение контроля?
11. Каким должен быть контроль?
12. Может ли контроль заменить другую функцию управления?

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Какую роль выполняет контроль в управлении?
2. Каким образом связан контроль с другими функциями управления?
3. Кто в организации отвечает за выполнение текущего контроля и контроля за результатами?

4. Как соотносятся планы организации и контроль?
5. Как связан контроль с человеческим фактором в управлении?
6. Для чего нужны стандарты при контроле?
7. Что должен делать менеджер в случае нарушения стандартов?
8. Как используют менеджеры обратную связь для совершенствования функции контроля?
9. В каком случае можно говорить об эффективном контроле? Приведите конкретный пример контроля и обсудите его?

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1 *Мескон М., Альберт М., Хегоури Ф.* Основы менеджмента / Пер с англ. — М.: Дело, 1997
- 2 *Лаганов И.Д.* Практический менеджмент. — М.: Красный пролетарий, 1995
- 3 *Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д.* Системы и руководство — М.: Советское радио, 1971
- 4 *Druker P.* Managing for Results — N Y. Harper and Row, 1964. P 5
- 5 *Weber M.* Theory and Economic Organization, trans A M. Anderson and T. Parsons — London, Oxford University Press, 1921
- 6 *Файоль А.* Общее и промышленное управление / Пер с франц. — М.: ЦИТ, 1923.
- 7 *Уотермен Р.* Фактор обновления Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1988.
- 8 *Ковалевски С.* Руководитель и подчиненный / Пер. с польск. — М.: Прогресс, 1973.
- 9 *Кунц Г., О'Доннел С.* Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. I и II / Пер с англ. — М.: Прогресс, 1981.
10. *Попов А.В.* Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд МГУ, 1991.
- 11 *Бурков В.И., Ириков В А.* Модели и методы управления организационными системами — М., 1994.

## Тест на определение организационного развития предприятия\*

Настоящий тест позволяет выявить степень зрелости предприятия и необходимость организационного развития.

Инструкция. "Ответьте на вопросы предлагаемого теста и отметьте в соответствующих графах крестиками возможные ответы "нет", "скорее нет", "скорее да", "да"

В конце теста подсчитайте количество проставленных крестиков. Чем выше сумма по первым двум столбцам, тем лучше результат, тем больше выражена степень зрелости вашего предприятия"

Максимальное число пунктов в первом столбце — 21. Чем больше показатель по двум последним столбцам, тем в большей степени ваше предприятие нуждается в организационном развитии"

Возможные ситуации	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
1 В случае срывов, неудач, брака, нарушений в ходе производства всегда идет активный поиск виновных				
2 Многие сотрудники на линейных или иных постах стремятся к тому, чтобы обезопасить себя с помощью докладных записок и прочих бумаг				
3 Доступ к информации определяется уровнем положения сотрудника, а не его функциями				
4 Нет ясности, какие цели ставит перед собой предприятие (институт, отдел, подразделение) Многим цели неизвестны.				
5. Если допущена ошибка, об этом узнает не допустивший ее работник, а его начальник или коллеги				
6. Господствует "отдельский" эгоизм				

\* Настоящий тест взят из книги "Руководить без конфликта", авторы В. Зигерт и Л. Ланг / Пер. с нем. — М.: Экономика, 1990.

Возможные ситуации	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
7. Сотрудники редко отождествляют себя с принятыми решениями Скорее они воспринимают эти решения не как "свои", а как направленные против них "Разве руководители не видят, куда это все ведет?"				
8 Спокойно и планомерно заняться собственной работой удается только после конца рабочего дня До этого есть всегда что-то более важное				
9 Большинство руководителей не стремятся к тому, чтобы управление строилось на коллективной основе Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают "ясную" систему "приказ — подчинение"				
10 Когда речь заходит о руководстве предприятия или штатных руководителях, обычно употребляется обозначение: "Там, наверху"				
11 Конфликты чаще всего возникают из-за мелочей				
12 Совещания длятся слишком долго и завершаются чаще всего безрезультатно Речь идет не о существовании вопроса, а о борьбе самолюбий.				
13. Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, на основе каких критериев оценивается его труд				
14. Трудно и почти бесперспективно выдвигать и "пробивать" новые идеи и предложения по совершенствованию технологических процессов.				
15. Энтузиазм в работе — редкость.				
16. В принципе, есть два вида работников: "старики", которые уже были на предприятии, когда оно только началось, и новички.				

Возможные ситуации	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
17. Многие работники "окапываются", используя коллективный договор, режим рабочего времени и должностные инструкции. Они бдительны в отношении своих прав.				
18. Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и более или менее поверхностных наблюдений.				
19. Многие работники мучаются вопросом, зачем они так долго учились тому, чего не могут применить. Они не могут показать, на что они способны.				
20. Сознание того, что трата времени и некачественная работа угрожают интересам предприятия, не часто находит применение.				
21. Работники, в общем, не хотят коллективного управления. Они хотят четко знать, куда направлено развитие, получать поручения и не переживать, если эти решения оказались неверными.				

## Глава 3. МОТИВАЦИЯ К ТРУДУ

3 1 Понятие о мотивации и ее роли в управлении

3 2 Теории трудовой мотивации

Приложение 1

Приложение 2

Приложение 3

Приложение 4

Приложение 5

### КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

1 Мотивация является самой сложной функцией управления

2 Сложность функции мотивации обусловлена действием психологических факторов, имеющих определенную степень непредсказуемости

3 Человек и организация составляют сложную систему взаимодействия

4 Руководитель является ответственным за мотивацию подчиненных

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Мотив, мотивация, стимулирование, удовлетворенность трудом, отрицательная мотивация, положительная мотивация.

## ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ К ТРУДУ

### 3.1. ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ И ЕЕ РОЛИ В УПРАВЛЕНИИ

В главе, посвященной анализу функций управления, были затронуты вопросы, касающиеся *мотивации* поведения, главным образом, исполнителей. Вернемся еще раз к вопросу, связанному с различением *понятий мотива и мотивации* прежде, чем рассмотреть вопросы *трудо­вой мотивации*.

В психологической литературе приводятся различие мотивационные образования, например, *мотивы, драйвы, потребности, напряжение, импульсы, факторы активации, факторы побуждения, диспозиции, цель, установки, а также другие факторы* /1/.

Понятие "*мотива*" трактуется психологами далеко не однозначно и употребляется для обозначения разных явлений /1/. Термином "мотив" в психологии называют инстинктивные импульсы, биологические влечения, интересы, желания, стремления, жизненные цели, установки, идеалы и т. д.

В современных социально-экономических условиях возрастает роль и значение человеческого фактора, и поэтому нельзя не учитывать закономерностей человеческого поведения и связанной с этим мотивации

Еще со времени Ф. У. Тейлора существовала система денежного вознаграждения за труд работника. Эффективный менеджмент и в настоящее время пользуется системой вознаграждения, одним из его стимулов являются деньги. Но кроме них существуют и другие стимулы труда.

Способом стимулировать работника лучше трудиться является чисто психологическое воздействие — это *одобрение и похвала*. Почти все люди ценят этот способ "вознаграждения". В качестве примера можно привести порядок, принятым в фирме "Мэри Кэй Косметикс" в Америке. Система вознаграждения в ней основана "на оплате за выполнение и суперодобрении за сверхвыполнение". С помощью этого приема продавщицы высшей категории в фирме "М.К.К." зарабатывают до 400 000 долларов в год.

В практике эффективного менеджмента описан и третий способ вознаграждения — с помощью определенных действий. К этому

способу относится приобретение акций предприятия служащими, которые становятся совладельцами, а в поведенческом плане ведут себя как владельцы данной организации.

Для использования этого метода необходимо, использовать групповые методы принятия решений вместо авторитарных, а также использовать открытые каналы общения между высшим руководством и непосредственными исполнителями.

Помимо указанных методов вознаграждения, применяется продвижение по служебной лестнице, а также предоставление самостоятельности, что вполне согласуется с принятыми в психологии теориями трудовой мотивации.

Люди ставят перед собой определенные цели и пытаются осуществить их, *имея соответствующие побуждения достигнуть этих целей* Они могут быть разными: например, стремление добиться успеха в профессиональной деятельности, получить признание среди людей, удовлетворить материальные потребности и т. д.

Однако наличие цели еще не означает, что она будет достигнута. Человек будет стремиться к ее осуществлению, если она "захватит" его мысли, чувства, желания, интересы.

В человеке существует определенный "стержень", т. е. черты, которые накладывают отпечаток на все его поведение. Поэтому одни люди исходят, главным образом, из материальных побуждений, другие — из чувства долга, третьи — пытаются избегать критики, осуждения. Но в любом случае цель становится внутренним двигателем поведения людей. Спрашивается, почему человек поступает именно таким образом, а не иначе? Чтобы ответить на него, следует обратиться к понятию "мотива" поведения.

**Термин мотив** обозначает разные явления: инстинктивные импульсы, биологические влечения, интересы, желания, стремления, идеалы, ценностные ориентации и др. Под мотивом понимаются определенные побуждения к действиям.

Люди не всегда осознают, почему они поступают так или иначе. Но, несмотря на это, их поведение всегда определяется теми или иными мотивами. Итак, по своему существу термин "мотив" служит для обозначения побудительной силы, повода к действию.

**В психологии используется также термин "мотивация"**. Обычно под ним понимают совокупность побудительных сил человеческой деятельности как осознаваемых, так и не осознаваемых самим человеком.



**Мотивация** — понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие "мотивация" входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. **Мотивация отвечает на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек** Это относится и к конкретному руководителю, участвующему в управлении.

Исходя из знания мотивации, можно определить, почему руководитель выбирает ту или иную тактику поведения при решении определенной управленческой задачи, сознательно проявляя при этом активность и стремясь достичь поставленной цели

Деятельность руководителя мотивируется не любыми возможными мотивами, а только теми, которые являются значимыми в общей системе его мотивов и которые ближе всего связаны с достижением поставленных перед ним целей деятельности. Единицей мотивационной системы является побуждение Структурную особенность его выражает противоречивое состояние двух явлений: **желаемого и действительного**.

Действия различных руководителей могут детерминироваться одними и теми же целями. Но возможна также ситуация, когда эти действия будут существенно отличаться друг от друга по степени упорства и энергичности.

Следует отметить, что чем однотипнее действует руководитель в различных ситуациях, тем сильнее его поведение будет обуславливаться действием личностных факторов.

Например, руководители с определенным набором личностных свойств склонны обсуждать свои профессиональные дела не только на работе, но и на отдыхе, превращая свой досуг и досуг своих подчиненных в постоянно действующее производственное совещание /2/.

Каждый человек попадает в различные жизненные ситуации В поведении его проявляются самые разные мотивы, причем, часто мало совместимые друг с другом. Возможна ситуация, когда "срабатывают" несколько взаимосвязанных мотивов Например, человек, работающий ради личного интереса, рассчитывает также и на то, что получит вознаграждение за свою работу.

Многие мотивы содержатся именно в самом труде. Обычно желание трудиться появляется у человека, когда он уверен в пользе, которую он может принести своим трудом другим людям. А так как это очень значимо для него самого, то он и будет стремиться к труду.

С течением жизни проявление различных способностей, носителем которых является человек, становится психологической потребностью для человека. В этом человек проявляет самого себя, причем без всякого нажима со стороны и получает при этом удовольствие от своего труда. Такой труд для человека — особая ценность. Он положительно мотивирован: человек хочет трудиться и сам стремится к этому.

<b>Положительная и отрицательная мотивация</b>
--

В психологии различают *мотивацию* двух видов: *положительную* и *отрицательную*. *Положительная мотивация* — это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она предполагает проявление сознательной активности и связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, с одобрением тех, с кем трудится данный человек.

*Отрицательная мотивация* — связана с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. В результате люди привыкают к воздействию наказания и в конце концов перестают реагировать на него, подобно тому, как ребенок привыкает к побоям.

Парадоксально, но факт, что подобное действие оказывает и материальное вознаграждение. Если человек все время получает материальную награду (например, в виде премии), то со временем она теряет свою мотивационную нагрузку, т. е. перестает действовать. Психологи доказали, что длительно действующая отрицательная мотивация вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на самой личности работника.

**Стимул**

*Материальное поощрение* — это всего лишь внешний стимул к работе, т. е. внешняя цель. Поэтому многие руководители, не знающие закономерности действия стимулов, а также психологии, а таких большинство, видят в материальном вознаграждении мотивирующую силу труда. Материальное вознаграждение будет действовать только тогда как стимул, когда оно будет постоянно увеличиваться. Это доказали, в частности, японские ученые

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация. Жизнь постоянно меняется, под влиянием ее меняется и личность, и связанная с ней *мотивация как система побуждательных сил*.

Одно и то же поведение у людей в труде может иметь различную мотивацию. И если умело ее использовать, то можно успешно воздействовать на людей

Каждый руководитель обязан уметь найти подход к каждому работнику, используя его индивидуальную мотивацию, т. е. его интересы, стремления, потребности и т. д.

Учеными доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения является интерес к работе. Самой тягостной работой для человека является монотонная работа, например конвейер при обработке алмазов и т. п. Она отрицательно действует на психику и вовсе не стимулирует изобретательности в работе, не требует сколько-нибудь серьезных мыслительных операций. Где имеет место монотонность труда, там почти полностью исчезает творчество.

В условиях монотонии можно говорить только о совершенствовании отдельных движений и их быстроты. Поэтому рабочий сосредоточивает свое внимание только на простых действиях, выполняемых по отдельности, а конечного результата труда не видит. Происходит "отчуждение труда". В таких случаях обедняется содержание самого труда, а это рождает неудовлетворенность и приводит к отрицательной мотивации, что проявляется в виде нежелания работать.

Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд.

В интересной работе человек самоактуализирует способности, реализует свой психологический потенциал. Увлеченные люди привносят

изменения в сам труд, чтобы сделать его еще более интересным и радостным. У таких людей налицо положительная мотивация к труду.

Если по каким-то причинам у работников меняется мотивация, то неизменно меняется и отношение к труду. Это своего рода аксиома в психологии. Первоначально в жизни людей труд воспринимался как наказание, как необходимое зло

Люди долгое время считали, что труд не может принести радости и противоречит природному призванию. Это проявление отрицательной коллективной мотивации

Нельзя сказать, что любой труд в наше время приносит только радость. Существует множество видов труда, которые нельзя воспринимать как нечто радостное и светлое. Следует отметить, что человек во все времена пытался найти облегчение своему труду и посредством труда пытался удовлетворить свои потребности

**Смысл  
и содержание  
труда**

*Каким бы ни был труд, он всегда имеет определенную цель и содержание. Смысл — это то, ради чего он осуществляется, т. е. его конечная цель. Содержание труда — это то, что переживается работником как нечто важное и существенное и связано с его потребностями.*

Если труд абсурден, лишен смысла, то это вызывает у человека психологический дискомфорт. Известный миф о Сизифе показывает это очень ярко и олицетворяет собой верх человеческого несчастья. Если бы человек мог смириться с отсутствием смысла в труде, он испытывал бы постоянную неудовлетворенность /21/.

**Виды потребностей  
человека**

В основе человеческого существования лежит удовлетворение базовых (основных) потребностей. К ним, прежде всего, относят материальные и физиологические потребности, а также потребность быть защищенным (как в физическом, так и в психологическом смысле).

Кроме того, человек удовлетворяет также социальные и духовные потребности в общении, привязанности, признании, дружбе, любви, самовыражении.

К духовным потребностям относят потребности в определении смысла жизни, понимании других людей, определении места человека среди людей.

<b>Смысл жизни особый вид потребности</b>
---

Существенным фактором, позволяющим иметь положительную мотивацию, является *потребность в смысле жизни*. Основательный анализ этой человеческой потребности дал известный австрийский ученый **В. Франкл**. Он рассматривал потребность в смысле жизни как наиболее важную в структуре личности, имеющую отношение к различным видам деятельности людей, включая и трудовую /3/

Неудовлетворение потребности в смысле жизни, которую люди не всегда могут осознать и сформулировать, часто приводит, по В. Франклу, к возникновению "экзистенциальной фрустрации". Удовлетворение этой потребности находится в прямой зависимости от личностных особенностей людей и воспитания. В ряде случаев это может принимать уродливые формы и выражаться в стремлении к власти, деньгам и т. п.

*В практическом аспекте мотивация рассматривается с точки зрения возможностей управления человеческим поведением*. Учет мотивационных особенностей поведения имеет важнейшее значение для повышения эффективности деятельности руководителей, работающих в коллективах.

В психологии нет единого мнения, являются ли осознаваемыми все мотивы человеческого поведения или нет. Ясно одно, что поведение человека всегда побуждается определенными внутренними силами, от которых зависит характер и направленность трудовой деятельности человека.

Мотив является изначально побудительной силой, поводом к конкретному действию. Трудности использования термина "мотив" появляются, когда его начинают употреблять в качестве инструмента психологического анализа. Гораздо чаще, чем термин "мотив", психологи применяют другое понятие — *"мотивация"*.

Некоторые авторы (И. А. Васильев, М. Ш. Магомед-Эминов и др.) при рассмотрении определенных форм активности понимают под мотивацией процесс психической регуляции конкретной деятельности. Так, например, мотивация достижения — это психическая регуляция деятельности в ситуациях достижения, в которых может быть реализован мотив достижения. "Мотив" является важной основополагающей характеристикой *мотивации как системы* /1/.

Система всех побуждений, мотивов, потребностей, диспозиций, интересов и пр. носит название *"мотивационной сферы личности"*.

*ти*” /1/ Они являются мотивационными переменными (детерминантами), входящими в структуру **мотивации**. Для обозначения всех детерминант или элементов мотивации используют термин “**мотивационное образование**” /1/

Как говорил Л. С. Выготский, мотивация – это “психическая система”, т.е. особый вид психических процессов, регулирующих человеческую деятельность. В отечественной и зарубежной психологии подходы к анализу мотивации не являются идентичными. Наибольшее распространение в отечественной психологии получила концепция, основывающаяся на идее направленности личности. В основе ее лежит понимание системы побуждений, определяющих избирательность отношений и активность человека.

Направленность личности зависит от потребностей, интересов и мировоззрения. Направленность является важнейшей составляющей мотивационного ядра личности. Основу ее составляют потребности.

Особый интерес для менеджеров представляют теории трудовой мотивации в связи с тем, что деятельность человека, включенного в систему управленческих функций и целей организаций, тесно связана с мотивацией поведения.

### 3.2. Теории трудовой мотивации

Трудовая деятельность человека непосредственно связана с системой мотивационных сил. Мотивационные факторы, в свою очередь, находятся в сложном взаимодействии с другими факторами – ситуативными, индивидуальными. К ситуативным характеристикам относят организационные и социальные условия: количество работающего персонала, структура организации, психологический климат, отношения подчиненных к руководителю и т. п.

Кроме того, на трудовую деятельность людей оказывают воздействие системы коммуникаций, иерархия власти и соподчинения, процедура принятия решений, характер взаимодействия членов группы. К индивидуальным характеристикам относятся интересы, склонности, желания, установки, знания, умения, навыки, уровень интеллекта, коммуникабельность.

Среди характеристик, обеспечивающих достижение успеха в деятельности руководителей и исполнителей, мотивационные являются наиболее существенными.

В психологии насчитывается не один десяток теорий мотивации, принадлежащих как отечественным, так и зарубежным авторам. Большинство теорий трудовой мотивации принадлежат все же зарубежным исследователям. Поэтому в данной работе основное внимание отводится наиболее известным в практике управления мотивационным теориям зарубежных исследователей

### Теория Ф. У. Тейлора

Одной из наиболее ранних теорий мотивации труда является теория Ф. У. Тейлора (первое десятилетие XX века). Ее называли теорией раннего "научного управления". Не будучи ни психологом, ни социологом, Ф. У. Тейлор, опираясь на экономическое принуждение, по существу рассматривал действие человеческого фактора в вопросах повышения производительности труда. Он применял один-единственный стимул, не говоря никогда о мотивации поведения работника — денежный, считая его самым естественным в мире. Основное правило его работы — обращение к индивидуальному работнику.

Ориентируясь на работу политэкономов XVIII — XIX веков, Ф. Тейлор разработал свою концепцию, которую впоследствии называли *"концепцией экономического человека"*. Ф. У. Тейлор говорил, что "при научном управлении мы имеем дело с отдельными рабочими, а не с бригадами" /4/. Все формы коллективного стимулирования он отбрасывал.

Им использовалась система индивидуальной дифференциальной сдельщины, отбрасывающей слабых и средних рабочих, которые не могли конкурировать с наиболее сильными и выносливыми. Будучи инженером, Ф. У. Тейлор не принимал упреков психологов и физиологов в том, что нужно считаться с особенностями человеческого организма.

По мнению Ф. У. Тейлора, рабочий есть не что иное как придаток работающей машины. Видя в рабочем только исполнителя, он стоял за жесткое разделение труда. Такие явления, как удовлетворенность трудом, творчество, эмоции и многие другие, не существовали для него, когда речь шла о работнике.

Он игнорировал психологические последствия разделения труда. Ф. У. Тейлор полностью отвергал психологические и социально-психологические факторы повышения трудовой активности работников. Теория Ф. Тейлора является примером ортодоксальной теории

трудоустройственной мотивации. Однако ее не следует игнорировать, поскольку она еще используется до настоящего времени на многих предприятиях западного типа, о чем свидетельствуют ученые-эксперты, занимающиеся проблемами управления /5/.

**Теория  
Э. Мэйо  
(20-е гг. XX в.)**

Одним из оппонентов Ф. У. Тейлора был выходец из Австралии социолог Элтон Мэйо, который приехал в США в 1922 г. Оценивая концепцию Ф. Тейлора, Э. Мэйо говорил, что Ф. Тейлор воплощал "техническое искусство", но страдал "социальной некомпетентностью" /4/.

На смену теории Тейлора пришла "концепция человеческих отношений", автором которой был Э. Мэйо. По-другому она называлась "новым патернализмом". В настоящее время Э. Мэйо считают одним из классиков науки управления. Некоторые авторы определяют теорию Э. Мэйо как применение научных методов Тейлора к отношениям между людьми /4/.

Э. Мэйо отмечал, что его теория не имеет ничего альтруистического, поскольку новые отношения внутри производства помогут Америке опередить своих конкурентов на мировом рынке.

Являясь основателем "неопатернализма", Э. Мэйо рассматривал свою концепцию как "совместный плод социологии и психологии". Из этого определения возник термин "психосоциология предприятия". Вся работа Э. Мэйо была направлена на достижение согласия рабочего с программой администрации предприятия /4/, а также на снижение недовольства, адаптацию и преодоление отчуждения работника. С точки зрения Э. Мэйо, капитализм и "человеческие отношения" могут благополучно сосуществовать.

Другой известный социолог Дж. Морено заметил, что марксистскую теорию революции может успешно заменить теория Э. Мэйо. Определенные надежды Э. Мэйо возлагал на просвещенных администраторов. Проведенный им эксперимент в Хотторне близ Чикаго показал, что можно повышать производительность труда и без вложения дополнительных денежных средств. "Человеческие отношения вскрыли золотую жилу в области стимулирования" /4/.

Психологическим методам в управлении Э. Мэйо придавал первостепенное значение, не обращая никакого внимания на классовое строение общества. Все отрицательные стороны в управлении предприятиями Э. Мэйо относил за счет плохих управляющих. Он воз-



лагал большие надежды на просвещенных менеджеров, которые могли бы смягчить "человеческие отношения" в промышленности. Таким образом, центр тяжести проблем рабочих с хозяевами был перенесен на менеджеров (управляющих), которые были так же, как и рабочие, наемными работниками. И, если возникали конфликты внутри предприятий, то все внимание рабочих можно было обратить на менеджеров, которых всегда можно было заменить. В этом многие ученые видят основной смысл теории Э. Мэйно /4/.

**Теория  
А. Х. Маслоу  
(50-е гг. XX в.)**

Абрахам Харольд Маслоу — известный американский психолог и психиатр, один из основателей гуманистической психологии. Им была создана "Иерархическая модель потребностей" /13/

А. Маслоу понимал, что люди имеют множество потребностей, но основные, с его точки зрения, можно классифицировать по некоторым основаниям. Им были выделены следующие виды потребностей:

1 **Физиологические потребности** (низший уровень) Они включают, потребности в воде, пище, жилище, отдыхе, сексе.

2. **Потребности в безопасности и уверенности в будущем.** Как и физиологические потребности, они относятся к числу базовых, основополагающих. Эти потребности понимают в расширительном смысле: безопасность от физических и психологических угроз, а также уверенность в том, что физиологические потребности в будущем будут удовлетворены.

3. **Социальные потребности** (потребности в причастности). Это потребность принадлежать определенной группе, быть понятым другими, в любви, социальном взаимодействии, привязанности, поддержке. Эти потребности А. Маслоу относил к потребностям роста.

4. **Потребности в уважении.** Они включают потребности в самоуважении, признании. Это также потребность роста.

5 **Потребности самовыражения** (самоактуализации). Это высший уровень потребностей. Он заключается в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности (см. рис. 1).



*Рис. 1. Иерархия потребностей, по А. Маслоу*

Все указанные выше потребности укладываются в строгую иерархическую структуру. С точки зрения А. Маслоу, потребности вышележащих уровней могут быть удовлетворены только тогда, когда будут удовлетворены потребности нужды (т.е. физиологические потребности и потребности в безопасности). Удовлетворения высшего уровня потребностей роста (самоуправление) достигает лишь относительно небольшая часть людей, поскольку здесь речь идет о творчестве, креативности, независимости, ответственности и других свойствах развитой личности.

Теория А. Маслоу имела важное значение для управления организациями. Менеджеры стали понимать, почему работники хотят или, наоборот, не хотят трудиться. Им стало понятно, что мотивация определяется широким диапазоном различных потребностей личности. Чтобы правильно мотивировать своих подчиненных, руководитель должен знать потребности исполнителей, учитывать их, дать возможность удовлетворять их с тем, чтобы работник стремился выполнять не только личные но и общие цели, которые ставит организация.

Неправильно было бы думать, что у человека есть всегда раз и навсегда данные потребности. В действительности. Они могут изменяться, развиваться и т.п.

Модель иерархии потребностей А. Маслоу в свое время подвергалась критике, однако ею пользуются и сейчас в практических целях

управления. Ее автор — А. Маслоу стал одним из классиков теории мотивации.

**Теория  
Ф. Херцберга  
(60-е гг. XX в.)**

Ф. Херцберг был специалистом по психическим заболеваниям среди рабочих в промышленности. Им была предложена концепция по стимулированию работников. Свою теорию он назвал "мотивационно-гигиенической" или "теорией обогащения работы". Некоторые из ученых противопоставляли теорию Ф. Херцберга теории "человеческих отношений" Э. Мэйо.

Ф. Херцберг классифицировал побуждения к труду по характеру их действия, разбив все побуждения на две группы /7/. Первую группу составили "факторы гигиены" — все внешние условия (зарплата, отношения с коллегами, поведение мастера, физические условия труда и др.).

По мнению Ф. Херцберга, эти факторы наиболее часто вызывают недовольство со стороны работников. Если налицо эти явления, среди рабочих растут прогулы, увеличивается текучесть рабочей силы, растет травматизм, снижается производительность труда, увеличивается брак в работе и т. д.

Улучшение внешних факторов действует стимулирующе, но это только на короткий срок, затем к ним привыкают как к должному. В результате недовольство работников уменьшалось, но стимулов больше не было. По мнению Ф. Херцберга, — это только "факторы, аналогичные медицинской гигиене", но их еще нельзя называть стимулами /7/. С его позиций "гигиены недостаточно".

Главным стимулятором Ф. Херцберг считал саму работу и связанные с ней потребности признания достижений, стремление к продвижению по службе, чувство ответственности и собственного роста, а также самореализацию работника в труде. Ради такой работы люди готовы терпеть и плохие условия, и плохого мастера.

В отличие от "факторов гигиены", эти стимулы действуют длительное время и являются более надежными. Ф. Херцберг большие надежды возлагал на психологов, которые могли бы подсказать промышленности, как нужно действовать. С его точки зрения, большинство выполняемых работ не приносят радости ее работникам.

В отличие от других исследователей, Ф. Херцберг выявил факторы влияющие на удовлетворенность трудом с помощью метода полуструктурированного интервью. Применяв контент-анализ полу-

ченных ответов, он выделил **факторы, приводящее к переживанию состояния удовлетворенности трудом**. 1) достижения в работе; 2) признание; 3) работа как таковая (скучная, монотонная, легкая или трудная, строго регламентированная или свободная и т. д.); 4) ответственность как степень контроля за своей работой и проявления власти над другими работниками; 5) продвижение работника в виде изменения его статуса; 6) возможности роста, связанные с получением новых знаний, умений, навыков и профессионализма; 7) заработок; 8) межличностные отношения как по горизонтали, так и по вертикали; 9) техническое руководство, связанное с компетентностью руководителя; 10) политика компании; 11) условия труда; 12) личная жизнь; 13) гарантия работы как наличие или отсутствие уверенности в завтрашнем дне.

Среди перечисленных им были выделены факторы I и II уровней: факторы удовлетворенности (I уровень) и факторы неудовлетворенности (II уровень). Полученные данные Ф. Херцберг изложил в вышедшей в 1966 году книге "Мотивация и сущность человека". Еще в 1959 г. он пришел к выводу, что факторы, вызывающие удовлетворенность трудом, отличаются по форме от факторов, вызывающих неудовлетворенность. Это — два разных состояния, каждое из которых имеет свою шкалу.

Противоположностью удовлетворения является не неудовлетворение, а отсутствие удовлетворения. Удовлетворение одних потребностей приводит только к снятию неудовлетворенности трудом, тогда как неудовлетворение других — к росту удовлетворенности трудом. Факторы неудовлетворенности он назвал "гигиеническими" по аналогии с медицинским термином как профилактическое средство, уменьшающее возможность заболевания.

Полное удовлетворение от работы можно получить, по данным Ф. Херцберга, когда достигается поставленная цель и работник получает признание, имеет возможность профессионального роста и т. д., о чем говорилось выше. Такие факторы он назвал "мотиваторами" или "стимуляторами", не видя разницы между мотивами и стимулами, хотя в действительности они существуют.

Состояние удовлетворенности трудом появляется, с его точки зрения, когда появляется положительная мотивация к работе. Это имеет место при выполнении ответственной, интересной работы.

Можно отметить определенную преемственность между теориями Ф. Херцберга и А. Маслоу. Например, факторы "гигиены" свя-

заны с потребностями дефицита, а мотиваторы — с потребностями в самоактуализации, т. е. потребностями высшего уровня.

Нельзя не отметить, что мотиваторы и факторы гигиены у Ф Херцберга перекрещиваются, оказывая различное воздействие на трудовую мотивацию. Теория Херцберга, как и теория Маслоу, несмотря на определенную критику, получила признание.

В конце 60-х начале 70-х гг. Ф Херцберг, а также Роберт Н Форд и другие специалисты-эксперты независимо друг от друга пришли к выводу, что каждый, занимающийся проблемами управления на производстве, сталкивается с трудностями, которые коренятся в том, что в большинстве случаев выполняемая работа является для исполнителей малопривлекательной /7, 8, 9/.

Были выделены 15 пунктов, признанные наиболее важными для выполнения работы на предприятиях. Они приводятся ниже в виде схемы /9/.

### *15 критериев мотивирующей организации труда*

1. Каждое действие требует осмысления. Это относится к управляющим и всем другим, кто требует действия от других.
2. Радость от работы связана с причастностью к результатам деятельности, к работе с людьми. Исполнители хотят, чтобы их работа была значимой для других лиц.
3. Каждый работник хочет показать свою значимость и проявить свои способности. Он хочет принимать участие в решениях, в которых компетентен именно он.
4. Каждый работник хочет выразить себя в труде, узнать себя в результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать. Это "что-то", по возможности, должно получить имя своего создателя. Это относится как к отдельному работнику, так и к группе.
5. Каждый имеет свою точку зрения на то, как можно улучшить работу и ее организацию. Он хочет реализовать цели и не боится наказания. Он думает, что им заинтересуются.
6. Там, где управление не на высоте, преуменьшается значимость работника. Он хочет ощущать свою значимость.
7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованные цели.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник вправе рассчитывать на признание и поощрение (материальное и моральное)
9. Быстрота получения информации сотрудниками является мерилом их значимости в глазах управляющих. Затруднения в получении информации принижают их и снижают готовность к труду
10. Сотрудники отрицательно относятся к принятию различных изменений в их работе без их участия.
11. Каждый работник хочет получить информацию о качестве своего труда. Им это нужно больше, чем начальству. Она должна быть оперативной, чтобы внести необходимые коррективы в свои действия
12. Любая работа будет лучше выполняться при наличии самоконтроля. Контроль со стороны действует неприятным образом.
13. Большинство работников стремится в процессе работы получить новые знания. К повышенным требованиям работники относятся лучше, чем к заниженным
14. Работники болезненно реагируют, если при получении хороших результатов их еще больше загружают работой. Этим способом убивают инициативу. Работники стремятся лучше работать из-за самореализации
15. Большой проблемой является возможность для работников иметь условия для инициативы и реализации своих возможностей, а также для приобретения индивидуальной ответственности в системе "затраты — результат".

**Теория мотивации  
Д. МакГрегора  
(середина 60-х гг. XX в.)**

Теория трудовой мотивации Дугласа МакГрегора — профессора Массачусетского технологического института была опубликована в 1964 г в книге "Человеческая сторона предприятия" /10/. По существу эта теория была попыткой соединить тейлоризм с теорией Э Мэйо. По словам самого Д. МакГрегора, управление — это искусство строить человеческие отношения. Он разделяет две формы этого искусства. Одна из них базируется на теории Ф. Тейлора. Эта теория совпадает с общепринятыми взглядами предпринимателей и управляющих. Таковую теорию Д. МакГрегор назвал "Теорией X" /10/.

Теория Д. МакГрегора — двухфакторная, содержащая в себе, по сути, две противоположные теории: "Теорию Х" и "Теорию У". Свою мотивационную теорию Д. МакГрегор применил к промышленным ситуациям. Он сформулировал основные подходы к пониманию природы человека, существующие в практике управления, а также вывел из нее следствия и рекомендации, носящие практический характер.

Представленная Д. МакГрегором теория пытается соединить разнонаправленные подходы. Первая ("Теория Х") имеет прямое отношение к "экономическому" человеку, а "Теория У" — к "социальному" человеку. В этом и заключается его попытка соединить концепции Ф. Тейлора и Э. Мэйо.

**Теория Х** "Теории Х" соответствует многоэтажная пирамида управления, где нижние звенья только выполняют приказы "сверху", не проявляя никакой инициативы. Основные положения "Теории Х" сводятся к следующему:

1. Средний работник не любит трудиться. Основной тенденцией его поведения является уклонение от работы.
2. Работников нужно принуждать к работе. Средствами принуждения могут быть угрозы, наказания, а также награды.
3. Средний работник избегает инициативы.

"Теория Х" сложилась в 60-е гг. и в достаточной степени соответствовала взглядам менеджеров того периода.

По свидетельству самого Д. МакГрегора, его теория дает определенные результаты, но является, вместе с тем, антинаучной /10/. Она противоречит современным знаниям, в том числе и науке о человеке. Старые методы управления рожают страх у работников, апатию, а иногда и активное недовольство, потерю интереса к работе, уход с работы, снижение выработки, конфликты и т. д. /4/.

**Теория У** По мнению МакГрегора, люди не таковы, какими их представляют управляющие. Людям свойственны иные качества от природы. Исходя из этого утверждения, Д. МакГрегор строит свою вторую теорию — "Теорию У" /11/.

### *Основные положения этой теории*

1. Физический или умственный труд столь же естественны, как игра или отдых.
2. Внешний контроль и угроза наказания не являются определяющими в трудовой активности работников. Люди способны

действовать самостоятельно, если они отождествляют свои цели с целями организации. Командование и прямое принуждение не являются лучшими способами управления.

- 3 Достижение цели само по себе является внутренней наградой. При этом реализуется самовыражение как одна из высших форм социальных потребностей человека. Этой стороне мотивации придают слишком малое значение
- 4 Можно создать такие условия, когда средний человек будет стремиться к ответственности
- 5 Среди людей широко распространена способность к высокой степени воображения, изобретательности и творчеству. Изобретательность среднего рабочего способна перехитрить любую систему контроля, придуманную администрацией.
- 6 Традиционные методы управления подавляют интеллектуальные возможности обычного человека. Большинство менеджеров являются сторонниками жесткой линии в отношении подчиненных. Они не считают, что со стремлениями подчиненных к повышению знаний, квалификации, к участию в разрешении сложных проблем. Управляющие "привязывают" людей к выполнению простых или ограниченных операций, мешают развитию чувства ответственности, поощряют пассивность, лишают работу ее содержания.

**Теория  
Д. МакКлелланда  
и Д. Аткинсона  
(70-е гг. XX в.)**

В решении управленческих проблем сыграла свою роль мотивационная теория Д. МакКлелланда из Гарвардского университета и Д. Аткинсона из Мичиганского университета. Эти авторы пытались дать объективную оценку научным спо-

способам *измерения мотивации*, выделив три фактора. **а) стремление к успеху, б) получение признания и в) стремление к власти** (1970 г.)

Стремление к успеху они рассматривали как стремление выделиться, получить доступ к жизненным ценностям. Человек, стремящийся к успеху, любит решать проблемы, ставит и решает сложные задачи и хочет получить позитивные отзывы о своей деятельности /12/.

Стремление к власти, с точки зрения Д. МакКлелланда и Д. Аткинсона, — это стремление влиять на других, заставлять их делать то, что сами они не стали бы делать. Стремящийся к власти человек хочет управлять другими, влияя на других и радуясь своему могуществу.



Жажда получить признание представляет собой стремление установить дружеские отношения с окружающими. Такой человек хочет работать в сотрудничестве с другими людьми, стараясь поддерживать необходимые для этого отношения /14/

Менеджеры должны видеть желания других сотрудничать на коллективной основе. В подобных случаях менеджерам необходимо распознать, чего хотят подчиненные, и предоставить им на законных основаниях проявить это стремление.

Если работник стремится к успеху, ему необходимо помочь реализовать свои возможности в процессе работы. Таких людей считают находкой для организации.

Авторы этой теории считают, что менеджер должен знать, каким образом можно вызвать у человека то или иное желание и стремление, чтобы найти возможность удовлетворения их в процессе самой работы. По их представлению, удовлетворение стремлений к успеху, власти и признанию могут сделать работника счастливым /14/

Движущие силы человеческого поведения заложены в сложной структуре человеческой деятельности, детерминированной различными мотивационными факторами в зависимости от особенностей личности человека. Социальные ценности, приобретенные человеком осознанно или неосознанно и ставшие для него значимыми, превращаются в побудительные силы, под действием которых совершаются поступки.

Для адекватной оценки мотивации поведения необходимо правильное понимание психологической сущности личности. На основе этих знаний можно прогнозировать поведение человека.

Личность активно участвует в формировании мотивации. Человек с низкой самооценкой ищет неудачу в самом себе. И, наоборот, человек с высокой самооценкой видит неудачу вне самого себя — в руководстве, в других людях или обстоятельствах.

Желание достичь успеха у руководителя проявляется в инициативном поведении, в стремлении к соревнованию и разумному риску. И, наоборот, в случае преобладания тенденции боязни неуспеха руководитель уклоняется от участия в деятельности, связанной с необходимостью проявлять инициативу и ответственность, постоянно выбирает линию поведения, сводящую к минимуму вероятности нанесения ущерба собственному престижу.

Для того чтобы деятельность руководителя была эффективной, он должен владеть управленческой ситуацией, уметь предвидеть

последствия своих действий и в этом смысле быть ответственным за любой побочный результат.

Каждый руководитель имеет свое субъективное представление о том, как нужно обращаться с работниками. В. Вудкок и Д. Фрэнсис приводят пример реалистичного, но вместе с тем циничного отношения к подчиненным.

Один из известных им менеджеров высказался таким образом: "Некоторых нужно подстегивать, с другими — плохо обращаться — все дело в том, чтобы знать кого". В такой упрощенной, но не лишённой смысла философии мотивации выделяются два возможных пути воздействия на работников /7/.

*Подстегивание* представляет собой форму выражения внимания и определяется по вызываемому эффекту. Человек, получающий позитивную поддержку, чувствует себя увереннее и сильнее. Оно может иметь разное выражение: вербальное (словесное) или невербальное (например, рукопожатие, улыбка и т. п.).

*Жесткое обращение* может улучшить до некоторой степени мотивацию подчиненного. Однако не все работники одинаково реагируют на такое обращение. Некоторые выказывают агрессивность, враждебность. Другие чувствуют страх порицания и наказания, что отрицательно сказывается на их работе и состоянии.

Другие исследователи также указывают, что "одним из недооцениваемых в промышленности стимулов является ощущаемая человеком потребность признания со стороны товарищей по работе, начальников, а также людей, с мнением которых он считается. Руководство каждого предприятия должно делать все для того, чтобы полностью реализовать этот мотив человеческого труда. Отсутствие интереса, безразличие — один из самых опасных тормозов повышения производительности — встречается всегда там, где скупятся на заслуженную похвалу" /17/.

Известно, что многие руководители в большей степени любят наказывать, чем поощрять своих подчиненных. Такие руководители, конечно, не относятся к разряду эффективных. Так или иначе их подчиненные тратят большие усилия на то, чтобы избежать наказаний и поэтому расходуют много сил и энергии не в интересах дела. Такая мотивация носит отрицательный заряд.

Современный российский труженик в силу сложившихся социально-экономических условий особенно остро воспринимает всякую не-

справедливость. Если человек видит и испытывает на себе эту несправедливость, то эффективность любых применяемых к нему мотивационных воздействий будет снижаться до нулевой отметки. Психологически несправедливость приводит к обиде, а отношение к собственному предприятию становится неприязненным, а иногда и враждебным. Это должны четко понимать руководители предприятий.

С точки зрения известного американского ученого Г. Саймона, применение взысканий делит учреждение на два лагеря. наказывающих и наказанных. Это наносит ущерб сплоченности коллектива /17/.

Другие авторы также отмечают, что часто наказывающий определяет степень наказания, находясь в состоянии сильного эмоционального возбуждения из-за проступка или упущения в работе подчиненного. Бывает при этом, что разрядка этого напряжения направляется на того, кто подвернется под руку (А. Сартайн, А. Беккер). Те же авторы отмечают, что если граница наказания будет сильно завышена, то это будет уже не воспитание, а месть /16/.

Интересные мысли относительно воспитательной силы наказания высказывает К. Дэвис. Он сравнивает применение наказания для работника с починкой машины вслепую. Если чинить машину, не глядя в нее и не понимая ничего в ней, то это только ухудшит ее состояние. Аналогично этому поступают и с человеком. Если он плохо трудится, халатно относится к работе, то его наказывают без выяснения причин такого поведения. Такое поведение руководителя можно сравнить с ремонтом машины вслепую /8/.

### **7. Положительная оценка коллектива и своего места в нем.**

Любая организация имеет свои традиции. Соблюдение лучших традиций является значимым психологическим фактором, положительно мотивирующим сотрудников. Принадлежность к той или иной организации может стать поводом для гордости работающих в ней.

Такой мотивирующий элемент нужно использовать везде, где только возможно. Гордость за свой коллектив как мотивация широко практиковалась в советский период развития нашего общества.

**Важнейшим мотивирующим свойством является самореализация работника.** Это в большой степени зависит от руководителя, если он умен и понимает, что правильно мотивировать своих подчиненных необходимо. Нужно не загонять работников "в угол", а давать им возможность проявить себя там, где это представляется возможным.

Каждый руководитель просто обязан находить такие задания для своих подчиненных, которые могли бы помочь им самореализоваться. Это является источником инициативы в работе, творческого подхода, желания принять на себя ответственность в труде, что полностью согласуется с известными мотивационными теориями Х и У МакГрегора.

От руководителя полностью зависит, будет он поддерживать инициативу своих подчиненных или, наоборот, будет подавлять ее. По этому поводу С. Ковалевски говорит, что "Нет более эффективного способа подавить инициативу и раз и навсегда заткнуть рот подчиненным, чем отвергнуть их предложение, с тем чтобы по прошествии некоторого времени самому его внести (с возможными незначительными изменениями) и выдать за свое."

Подобный поступок с точки зрения интересов учреждения является уничтожением самого ценного его достоинства — морального духа коллектива. С точки зрения этики данный поступок следует рассматривать как кражу в буквальном смысле слова" /17/.

Таблица 1

**Виды мотивации руководителей при объективно заданных целях**

Тактика поведения руководителя при выборе способа решения управленческой задачи	Эмоции
Мотив достижения успеха	
Высокая произвольная активность	Желание действовать в направлении поставленной цели
Проявление самостоятельности	Уверенность в своих возможностях
Проявление риска	Уверенность в успехе
Стремление принять нужное решение	Уверенность в правильности своих действий
Принятие высокой степени ответственности	Уверенность в своих поступках
Стремление найти адекватные средства реализации цели	Уверенность в правоте своих побуждений
Мотив избегания неуспеха	
Меньшее проявление активности	Боязнь действовать в направлении поставленной цели

Тактика поведения руководителя при выборе способа решения управленческой задачи	Эмоции
Уход от самостоятельного решения	Страх действовать без указаний "сверху"
Стремление не рисковать	Боязнь неудачи
Излишняя осторожность при принятии решений	Боязнь ответственности за принятие решения
Уход от ответственности	Страх перед ответственностью
Стремление "обойти" поставленную цель	Боязнь ошибки и наказания

Мотивационная система является высшей формой детерминации человеческого поведения. Современные экономические и социальные условия вынуждают нас обращаться к прикладному аспекту исследований в области мотивации.

В целях повышения эффективности управленческого труда необходимо определить через систему побуждений средства управляющего воздействия на личность, к которым относятся интеллектуальные, эмоциональные, психологические, социально-психологические, нравственные и др.

Эффективный руководитель несет ответственность за работу своих подчиненных не только в настоящее время, но и в будущем. Это — основная часть его работы. Важнейшей управленческой задачей руководителя является развитие своих подчиненных. Это требование относится и к самому руководителю. Основное направление здесь — личностный рост руководителя и подчиненных.

***Мероприятия по поддержанию мотивации  
при выполнении основных организационных целей***

- 1 Систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и горизонтальное перемещение по службе. Горизонтальные перемещения должны быть престижными. Перемещения "вниз" по служебной иерархии также должны носить престижный характер.
- 2 Мероприятия по обогащению содержания труда
3. Структурное планирование организации и применение гибких организационных форм

- 4 Развитие организационной деятельности, включающее ценность творческого подхода и обучения персонала и руководителей.
5. Развитие стратегии сотрудничества внутри групп с участием руководителей

При выборе описанных в данной работе теорий автор руководствовался фактом признания их в развитых странах и практической ценностью. Другие теории трудовой мотивации остались за рамками данной работы.

### Резюме

1. Мотивация в практике управления занимает центральное место. Самой трудной из функций управления является мотивирование как руководителей, так и исполнителей. Сложность мотивирования связана с действием и проявлением человеческого фактора в организации.

2. Характер взаимоотношений между людьми и отношение исполнителей к своей работе проявляется в форме удовлетворенности или, наоборот, неудовлетворенности трудом.

3. Ситуацию "человек — организация" целесообразно рассматривать как единую систему, звенья которой самым тесным образом взаимодействуют друг с другом. Каждое звено этой системы имеет свою сложную структуру.

4. Правильная мотивация работников со стороны руководства влечет за собой адаптацию работника с организацией, что является залогом успешной деятельности последней.

5. В практических целях руководители всех уровней управления должны иметь представление о возможных путях мотивирования своих подчиненных, а также самих себя. Знание теорий трудовой мотивации для руководителей являются необходимыми для применения в практической деятельности.

### Ключевые слова:

**Мотивация** — Побуждения, вызывающие активность и определяющие направленность личности

<b>Мотив</b>	—	Побуждение к деятельности
<b>Стимулирование</b>	—	Побуждение к действию с помощью внешних факторов
<b>Удовлетворенность трудом</b>	—	Положительное эмоциональное состояние, вызванное реализацией потребности в труде (его содержательной или процессуальной сторонами)
<b>Положительная мотивация</b>	—	Комплекс положительных побуждений, способствующих стремлению человека к труду.
<b>Отрицательная мотивация</b>	—	Комплекс отрицательных побуждений, препятствующих стремлениям человека трудиться

### Ситуация для анализа

В лаборатории одного из институтов Российской Академии естественных наук сложилась своеобразная обстановка. Заведующий лабораторией — доктор химических наук, дело свое знает, но подчиненных "не любит", он мало ориентирован на них. Он не знает, чем они "живут", какие испытывают нужды и потребности, его интересует только научная продукция хорошего качества. Шеф общается со своими подчиненными только языком наставлений, они часто слышат от него упреки, многими из сотрудников он не доволен. Они это чувствуют, считают себя униженными и не знают, что в дальнейшем делать. Уходить — но трудно найти достойное их знаниям место, т. к. сейчас у нас с работой очень сложно. Внутри самой лаборатории есть неформальный лидер, умница, отзывчивый человек, к которому они и тянутся. Между этим лидером и заведующим лабораторией существует явная неприязнь. И шеф вовсе не собирается найти с ним общий язык для пользы дела. Практически по всем вопросам науки сотрудники лаборатории идут к неформальному лидеру.

Как вы считаете, может ли заведующий лабораторией мотивировать каждого научного сотрудника и всю лабораторию в целом? Как может реализоваться мотивация подчиненных? Ответьте, пожалуйста, что нужно сделать в этой ситуации, чтобы сохранить

научный потенциал сотрудников, если. а) вы — неформальный лидер этой группы; б) подчиненный?

**Вопросы для усвоения:**

1. Что такое мотив и что такое мотивация?
2. Что такое стимулирование?
3. В чем состоит отличие мотивации от стимулирования?
4. Что означает термин "тейлоризм"?
5. Что лежит в основе теории А. Маслоу?
6. Какие факторы выделил в своей теории Ф. Херцберг?
7. В чем состоит теория Д. МакГрегора? Почему ее называют двухфакторной?
8. В чем заключаются теории Д. МакКлелленда и Д. Аткинсона?

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Что такое "мотив" и что такое "мотивация"?
2. Являются ли синонимами термины "мотив" и "стимул"?  
Что такое стимулирование?
3. Дайте определение мотивации.
4. Какое отношение имеют мотивы к потребностям?
5. Каковы потребности человека?
6. Какие из явлений составляют содержание мотива?
7. Каковы основные положения теории А. Маслоу?
8. Почему теория Д. МакГрегора называется двухфакторной?
9. Чем характеризуется "Теория Х" Д. МакГрегора?
10. Чем характеризуется "Теория У" Д. МакГрегора?
11. Определите сущность теории Ф. Херцберга.
12. Есть ли общее между теориями А. Маслоу и теорией Ф. Херцберга?
13. Какое значение имеет для управления теория Д. МакКлелленда и Д. Аткинсона?
14. Как возникли теории трудовой мотивации?
15. Можно ли считать концепцию Ф. Тейлора теорией трудовой мотивации?
16. Почему трудно мотивировать людей в процессе труда?



17. Нужно ли мотивировать руководителей? Каким образом, если это требуется?
18. В чем состоит различие в мотивировании руководителей и исполнителей?
19. Какую роль сыграло понятие мотивации в развитии менеджмента?
20. Опишите ситуацию, в которой необходима мотивация подчиненных.
21. Когда возникает необходимость мотивирования работников? С чем это связано?

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Васильев И. А., Магомед-Эминов М. Ш.* Мотивация и контроль за действием. — М.: Изд. МГУ, 1991
2. *Уразаева В. А. (Розанова В. А.)* Мотивация руководителей в новых условиях хозяйствования Текст лекции. — М.: АНХ при СМ СССР, 1989
3. *Франк В.* Человек в поисках смысла / Пер с англ. — М.: Прогресс, 1990
4. *Эпштейн С. И.* Индустриальная социология в США — М.: Изд-во политической литературы, 1972
5. Производительность труда "белых воротничков" / Пер с англ. — М.: Прогресс, 1989.
6. *The Encyclopedia of Management.* — N.Y., 1963 P. 876
7. *Herzberg F.* Work and the Nature of Man. — N.Y., 1967
8. *Ford R. W.* Motivation through the Work itself AMA, — N.Y., 1979.
9. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов / Пер с нем. — М.: Экономика, 1990.
10. *McGregor D.* The Human Side of Enterprise — N.Y., 1960.
11. *McGregor D.* The Professional Manager — N.Y., 1967
12. *McClelland D. C.* The Two Faces of Power Journal of International Affairs Vol. 24. 1970. P. 30—41
13. *Maslow A.* Motivational and Personality — N.Y., Harper and Brothers, 1954
14. *Дизель Пол М., Уильям МакКинли Раньян* / Пер с англ. — М., 1993
15. *Вуджок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер / Пер с англ. — М.: Дело, 1991.
16. *Walker J.* Human Resource Strategy Mc-Graw-Hill, Inc, 1992
17. *Ковалевски С.* Руководитель и подчиненный./Пер. с польск. — М.: Прогресс, 1973

### МЕТОДИКА Т. ЭЛЕРСА

Вашему вниманию предлагается методика Т. Элерса /3/. С помощью этой методики можно оценить силу мотивации к достижению успеха в деятельности. Инструкция к выполнению методики: "Данная методика содержит 41 утверждение. На каждое из утверждений следует ответить "да" или "нет".

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

- 25 В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу
- 26 Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе
- 29 Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим
- 30 Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья считают иногда меня ленивым
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
- 34 Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения
- 37 Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
- 41 Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер

**“Ключ” для обработки полученных данных**

Вы получаете **1 балл** за ответы “ДА” на следующие вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41

Вы получаете **1 балл** за ответы “НЕТ” на следующие вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы: 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются  
Сложите вместе все полученные баллы

**Оценка результатов:**

- От 1 до 10 баллов** — низкая мотивация к успеху,
- от 11 до 16 баллов** — средний уровень мотивации к успеху;
- от 17 до 20 баллов** — умеренно высокий уровень мотивации к успеху,
- свыше 21 балла** — высокий уровень мотивации к успеху.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

Вашему вниманию предлагается еще один тест. Как и в предыдущем случае, его автором является Т. Элерс. Этот тест дает возможность оценить степень избежания неудач в деятельности человека.

Инструкция к выполнению теста: "Вам предлагается список из 30 слов по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите одно из трех слов, которое, по вашему мнению, наиболее точно характеризует вас, и отметьте его".

1	2	3
1 Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2 Кроткий	Робкий	Упрямый
3 Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4. Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5 Неумный	Трусливый	Не думающий
6 Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7 Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8 Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9 Не задумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10 Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11 Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12 Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13 Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14 Внимательный	Неблагоразумный	Смелый
15 Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16 Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17 Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18 Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19 Пугливый	Нерешительный	Нервный
20 Исполнительный	Преданный	Авантюрный
21 Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22 Укрощенный	Безразличный	Небрежный
23 Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24 Разумный	Заботливый	Храбрый
25 Предвидящий	Неустранимый	Добросовестный

1	2	3
26. Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27. Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28. Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29. Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30. Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Вы получаете по 1 баллу за слово, соответствующее "ключу". Сначала вы смотрите на "ключ", где первая цифра перед знаком дроби (/) означает номер строки. Вторая цифра после знака дроби (/) соответствует номеру столбца, где находится соответствующее "ключу" слово. Например, 3/1 означает, что в третьей строке в первом столбце находится "Осторожный", за которое вы получаете 1 балл. Другие слова не получают баллов.

#### "Ключ" для оценки результатов:

1/2, 2/1, 2/2, 3/1, 3/3, 4/3, 5/2, 6/3, 7/2, 7/3, 8/3, 9/1, 9/2, 10/2, 11/1, 11/2, 12/1, 12/3, 13/2, 13/3, 14/1, 15/1, 16/2, 16/3, 17/3, 18/1, 19/1, 19/2, 20/1, 20/2, 21/1, 22/1, 23/1, 23/3, 24/1, 24/2, 25/1, 26/2, 27/3, 28/1, 28/2, 29/1, 29/3, 30/2.

Подсчитайте сумму полученных вами данных (совпадений) с ключом

#### Оценка результатов:

- 2–10 баллов** — низкий уровень мотивации к избежанию неудач,
- 11–16 баллов** — средний уровень мотивации к избежанию неудач,
- 17–20 баллов** — высокий уровень мотивации к избежанию неудач,
- более 20 баллов** — слишком высокий уровень мотивации к избежанию неудач, защите

### МЕТОДИКА “СТРЕССОРЫ”

В повседневной работе встречается немало количество факторов, отрицательно действующих на вашу способность трудиться. Эти факторы называют *стрессорами*. В приводимой ниже методике предлагается оценить, в какой степени выделенные факторы мешают вам трудиться.

Инструкция по выполнению методики. “Перед вами 12 утверждений. Около каждого из них отметьте цифру, показывающую вашу оценку действия этого фактора на вашу работу”.

Утверждения (высказывания)	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1 Работающие со мной люди не знают, что они могут от меня ожидать	1	2	3	4	5
2 Вы убеждены, что делаете не то, что нужно	1	2	3	4	5
3 Вы чувствуете, что не в состоянии удовлетворить разноречивые требования вышестоящих руководителей	1	2	3	4	5
4 Вы ощущаете перегрузку	1	2	3	4	5
5 Вам не хватает времени выполнить работу хорошо	1	2	3	4	5
6 Вы чувствуете, что ваша работа отрицательно сказывается на личной жизни	1	2	3	4	5
7 Вы часто не знаете, что вам дадут делать	1	2	3	4	5
8 Вы чувствуете, что для выполнения работы вам недостает власти и полномочий	1	2	3	4	5
9 Вы чувствуете, что не можете “переварить” всю необходимую для работы информацию	1	2	3	4	5
10. Вы не знаете, как оценивает вас ваш начальник.	1	2	3	4	5
11 Вы не в состоянии предугадать реакции вышестоящих начальников	1	2	3	4	5

Утверждения (высказывания)	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
12 Ваши взгляды коренным образом расходятся со взглядами вашего руководителя	1	2	3	4	5

### Оценка результатов

Методика имеет четыре блока конфликтность, перегрузка, сфера деятельности, напряженность с руководством.

Каждому блоку соответствуют номера утверждений:

- 1) Конфликтность – №№ 1, 2, 3
- 2) Перегрузка – №№ 4, 5, 6.
- 3) Сфера деятельности – №№ 7, 8, 9
- 4) Напряженность с руководством – №№ 10, 11, 12.

Подсчитайте сумму набранных баллов по блокам. Количество баллов может составить от 3 до 15 для каждого отдельного блока. Общее количество по всему тесту может составить от 12 до 60 баллов.

Показатель от 36 и выше баллов свидетельствует о наличии большого числа стрессоров в вашей деятельности.

### Приложение 4

#### Тест

#### Формирование положительной групповой мотивации\*

№ п/п	Преобладающие факторы	Оценка в баллах						Преобладающие факторы	
		7	6	5	4	3	2		1
1	Высокий уровень сплоченности группы	7	6	5	4	3	2	1	1. Низкий уровень сплоченность группы
2	Высокая активность членов группы	7	6	5	4	3	2	1	2. Низкая активность членов группы
3	Нормальные межличностные отношения в группе	7	6	5	4	3	2	1	3. Плохие межличностные отношения в группе
4.	Отсутствие конфликтов в группе	7	6	5	4	3	2	1	4. Наличие конфликтов в группе
5	Высокий уровень групповой совместимости	7	6	5	4	3	2	1	5. Низкий уровень групповой совместимости

\* Тест составлен автором книги.

№ п/п	Преобладающие факторы	Оценка в баллах						Преобладающие факторы	
		7	6	5	4	3	2		1
6	Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7	6	5	4	3	2	1	6. Непринятие работниками организационных целей
7	Признание авторитета руководителя	7	6	5	4	3	2	1	7 Члены группы не принимают авторитета руководителя
8	Уважение к компетентности руководителя	7	6	5	4	3	2	1	8 Члены группы не отдают должного компетентности руководителя
9.	Признание лидерских качеств руководителя	7	6	5	4	3	2	1	9. Члены группы не считают своего руководителя лидером
10.	Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7	6	5	4	3	2	1	10 Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11	Участие членов группы в процессе принятия решений	7	6	5	4	3	2	1	11 Непринятие членами группы участия в обсуждении и принятии решений
12	Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы	7	6	5	4	3	2	1	12 Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы
13	Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7	6	5	4	3	2	1	13 Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14	Наличие хорошего психологического климата в группе	7	6	5	4	3	2	1	14 Наличие плохого психологического климата в группе
15	Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7	6	5	4	3	2	1	15. Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы



№ п/п	Преобладающие факторы	Оценка в баллах 7 6 5 4 3 2 1	Преобладающие факторы
16.	Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	16. Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
17.	Стремление к самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	17. Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18.	Высокая степень согласованности действий у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	18 Слабая степень согласованности действий у членов группы
19.	Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	19. Отсутствие общегрупповых ценностей
20.	Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	20. Наличие стрессов внутри группы
21	Желание работать в группе	7 6 5 4 3 2 1	21. Стремление членов группы работать индивидуально
22	Положительное отношение руководителя к своим подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	22. Отрицательное отношение руководителя к членам рабочей группы
23.	Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	23. Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24.	Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	24. Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25.	Умение проявлять самостоятельность в решениях поставленных задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1	25 Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы

Настоящий тест составлен по типу семантического дифференциала. Он может применяться как для индивидуального пользования,

так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации.

Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы, характеризующие групповую мотивацию. В правой части его представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

Инструкция по использованию теста: Перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Просим вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл (обведите кружком соответствующую вашим представлениям цифру), который характеризует состояние мотивации в группе, членом которой вы являетесь. Затем суммируйте все отмеченные баллы.

Желательно выполнить это задание всеми членами вашей группы и получить средний результат оценок. После этого обсудите выполненное задание в группе.

#### **Оценка результатов:**

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>25–48 баллов</b>   | – Группа отрицательно мотивирована;  |
| <b>49–74 баллов</b>   | – группа слабо мотивирована;   |
| <b>75–125 баллов</b>  | – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;       |
| <b>126–151 баллов</b> | – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности; |
| <b>152–175 баллов</b> | – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.                      |

#### **Приложение 5**

### **Психологический практикум<sup>1</sup>**

Вашему вниманию предлагается тест для оценки мотивов достижения<sup>1</sup>. Предлагается оценить ваши мотивы достижений по 9-бальной шкале. Помните, что самая высокая степень мотива достижения равняется 9 баллам, а самая низкая – 1 баллу.

---

<sup>1</sup> Ладанов И. Д. *Практический менеджмент. Ч. 1.* – М.: Ника, 1992.

	Высокая	Низкая
1. Активность	9 8 7 6 5	4 3 2 1
2. Устремленность к риску	9 8 7 6 5	4 3 2 1
3. Проявление инициативы	9 8 7 6 5	4 3 2 1
4. Стремление к ответственности	9 8 7 6 5	4 3 2 1
5. Умение действовать незамедлительно	9 8 7 6 5	4 3 2 1
6. Нацеленность на разрешение возникающих проблем	9 8 7 6 5	4 3 2 1

### Оценка результатов теста:

По данным настоящего теста можно получить от 6 до 54 баллов. Сумма баллов свыше 36 будет означать устремленность к достижению целей. Сумма баллов ниже 24 означает устремленность к избеганию неудачи в деятельности.

### Тест УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ\*

Утверждение	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне не удовлетворен
1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете	1	2	3	4	5
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т. д.)	1	2	3	4	5
3. Ваша удовлетворенность работой	1	2	3	4	5
4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников	1	2	3	4	5

\* Уразова В. А. (Розанова В. А.). Психология решения управленческих задач. — М.: АНХ при СМ СССР, 1989.

Утверждение	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне не удовлетворен
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника	1	2	3	4	5
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника	1	2	3	4	5
7. Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия с вашими трудовыми затратами	1	2	3	4	5
8. Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	1	2	3	4	5
10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11. Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту	1	2	3	4	5
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
14. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу	1	2	3	4	5

Вашему вниманию предлагается *тест для самооценки, а также выбор некоторых эффективных методов мотивации трудовой активности*. Тест называется "Удовлетворенность работой" Он содержит 14 утверждений. Каждое утверждение может быть оценено от 1 до 5 баллов. Сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру

### Оценка результатов

По данному тесту вы сможете набрать в сумме от 14 до 70 баллов. Если вы получили 40 баллов, этот результат указывает на вашу неудовлетворенность работой.

Настоящий тест может также применяться для оценки удовлетворенности работой целого коллектива (группы). В таком случае используются средние величины показателей. При этом оценка результатов производится по следующей шкале

<b>15–20 баллов</b>	– вполне удовлетворены работой;
<b>21–32 балла</b>	– удовлетворены,
<b>33–44 балла</b>	– не вполне удовлетворены;
<b>45–60 баллов</b>	– не удовлетворены;
<b>свыше 60 баллов</b>	– крайне не удовлетворены.

## Часть II

### Глава 1. Психология решения управленческих задач

- 1 1 Управленческие задачи, их специфика и особенности
- 1 2 Классификация управленческих задач

#### Краткое содержание главы

- 1 Деятельность руководителя реализуется через решение задач управления.
2. Управленческие задачи — особый класс творческих задач
3. Существуют три основных типа управленческих задач.
- 4 Специфика решения задач управления во многом определена психологическими факторами.
5. Основная трудность в решении задач управления заключена в их оценке, а также соотношении цели и способов решения
- 6 Человеческий фактор во многом определяет решение этих задач.
7. Области решения управленческих задач зависят от их количества и степени значимости

#### Ключевые слова

Управление, организация, задача, ответственность, обратная связь, рациональное решение, релевантная информация для принятия решений, мотивация, решение, риск.

## ГЛАВА I. ПСИХОЛОГИЯ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ

### I.1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ, ИХ СПЕЦИФИКА И ОСОБЕННОСТИ РЕШЕНИЯ

Любая организация для осуществления эффективной деятельности ставит цели, которые в практике управления называют управленческими. Ответственным за решение задач организации, является руководитель. Основное *содержание его деятельности реализуется* через решение управленческих задач *на всех этапах управленческих функций.*

Решение задач управления основано на установлении сложных отношений многоуровневого порядка между различными их элементами. Ими могут быть нерядоположные задачи, относящиеся к разряду экономических, технических, технологических, психологических, социально-психологических и прочих

Прежде чем перейти к психологическому анализу решения управленческих задач, обратимся к основным сведениям, относящимся к психологии решения задач, не относящихся непосредственно к разряду управленческих. Что такое задача в психологическом понимании слова? В психологии под задачей обычно понимается цель, данная в определенных условиях (по А.Н. Леонтьеву), которая достигается путем определенного преобразования этих условий /1/.

**Задача включает в себя:** требования (*цель*), условия (*известное*) и искомое (*неизвестное*), которое формулируется в вопросе. Когда употребляется термин "задача", имеется в виду проблема, означающая объект мышления, для решения которой мышление рассматривается как особая деятельность

В психологии термин "решение задач" употребляется в трех различных смыслах:

- 1) решение **как план** (способ, метод) осуществления задачи,
- 2) решение **как процесс** осуществления требования задачи, как процесс выполнения плана решения,
- 3) решение **как результат** выполнения плана решения

Когда говорят о решении задачи, имеется в виду процедура разрешения проблемной ситуации. Можно говорить об общих закономерностях, присущих мышлению человека независимо от характеристики мыслительных операций. Когда решаются задачи, при этом проявляются самые общие закономерности мышления.

Управленческие задачи можно отнести к разряду творческих задач и рассматривать их не только как развитие решения, но и как развитие самой проблемы. При анализе задач следует иметь в виду, что всякое решение реализуется в аспекте, что требуется решить.

Что касается мышления, то оно никогда не возвращается в точности к тому пункту, в котором оно уже однажды находилось.

Мыслительный процесс решения задач, включая и управленческие, есть сложная многоуровневая и полифункциональная система.

Предвосхищение и прогнозирование в мышлении является и изучением целеполагания в этой деятельности. Цель, или задача, есть предвосхищение будущего, но еще не достигнутого результата, и в этом смысле мышление как прогнозирование есть всегда целеполагание, хотя целиком и не сводится к нему /3/.

Предметным предвосхищением решения задач является внутренняя направленность субъекта, в результате чего обеспечивается нахождение нужного решения.

Необходимой предпосылкой успешного решения задач является рефлексия, т.е. осознание значимых аспектов, а также попытки включения их в определенные отношения. Успешность поиска решения задач находится в прямой зависимости от характера рефлексивно-личностной оценки актуальной значимости задач.

### **Стили мышления руководителей**

В процессе решения управленческих задач реализуются интеллектуальные и личностные возможности руководителей. Выделяются наиболее типичные стили мышления руководителей, несмотря на большое их разнообразие (по Ф. Пейну и Андерсону).

1 **Системный стиль**, при котором упор делается на определение метода решения задачи (проблемы). В такой ситуации делается попытка расчлнить проблему на ее отдельные компоненты.

2 **Интуитивный стиль**, характеризующийся большой степенью осознания проблемы в целом и стремлением использовать различные методы решения задачи.

3 **Рецептивный стиль**, для которого характерно сосредоточение на отдельных деталях проблемы.



4. *Перцептивный стиль*, при котором проявляются стремления к установлению отношений между различными частями проблемы

Управленческие задачи имеют свои характерные черты. Специфика их заключается в следующем:

а) задачи могут содержать неопределенные, а в некоторых случаях и противоречивые условия,

в) в задаче может отсутствовать достаточная информация о возможных средствах ее решения,

в) отсутствуют четкие алгоритмы решения,

г) задачи часто решаются в условиях дефицита времени

**Критерии оценки задач управления**

Можно выделить *три основных типа управленческих задач*.

1. *Задачи концептуального плана* (стратегические задачи, связанные с долгосрочным планированием, прогнозированием).

2. *Задачи, связанные с технико-технологической стороной функционирования производства* (созданием и внедрением новой техники, технологии и пр.)

3. *Задачи, связанные с действием человеческого фактора* (кадровые вопросы, учет социально-психологического климата в коллективах и т.п.).

Существует парадокс между а) объективной необходимостью в обеспечении большой строгости и научной обоснованности управленческой теории и б) сохранением личностного, интуитивного начала в процессе принятия решения.

**1.2. Классификация управленческих задач**

При рассмотрении управленческих задач следует выделить определенные критерии, по которым они могут быть расклассифицированы. Согласно эмпирическим данным, полученным в нашей работе с руководителями различных управленческих звеньев, стало возможным использовать следующие критерии в оценке управленческих задач.

**Типы управленческих задач**

1 *Содержательный критерий. Согласно этому критерию, все управленческие задачи могут быть разделены на значимые и малозначимые.*

2. **Критерий выполнимости задач**, на основании которого все управленческие задачи *могут быть разделены на решаемые и нерешаемые*

3 **Критерий знания руководителя о задачах**. Согласно этому критерию все задачи управления делятся на *входящие в сферу компетенции руководителей и не входящие в эту сферу*

4. **Критерий степени функциональных затрат** В соответствии с ним все задачи управления *делятся на легкие и трудные* /4/.

"Легкими" задачами бывают текущие производственные задачи, например, контроль за соблюдением техники безопасности. К ряду "трудных" относятся задачи стратегического планирования, прогнозирования, моделирования и т. п.

При решении управленческих задач каждый **руководитель использует систему субъективных оценок** относительно решения. Кроме того, каждый руководитель имеет определенную систему представлений **об иерархии задач**, которые нужно решать.

В соответствии со сформировавшимися представлениями о задаче руководитель оценивает

- 1) какие задачи нужно решать в обязательном порядке;
- 2) какие в исключительных случаях можно не решать;
- 3) какие из задач можно полностью проигнорировать

<b>Диалектика взаимоотношений задач управления</b>
--

Задачи по своему существу определяют реальный объем управленческой деятельности.

В работе мы исходили из положения о существовании **двух** видов значимости управленческих задач: **чрезвычайно значимых и малозначимых** (задач второстепенной важности).

В содержательном плане значимые задачи могут перейти в свою противоположность, если они не могут быть решены в нужное время.

В доперестроечный период чрезвычайно значимыми для руководителя организации были, например, задачи выполнения решений Пленумов ЦК КПСС. В настоящее время, когда не стало КПСС, эти задачи полностью исчезли.

В условиях современного производства решение некоторых управленческих задач связаны с известной степенью регламентации, например, задачи, связанные с планированием. Но при тех же условиях сохраняется и некоторая доля неопределенности, например, в вопросах роста производительности труда и т. п.

Для руководителя любой организации самым важным — является четко установить степень значимости управленческих задач, выбрав самые неотложные для первоочередного решения. Такая стратегия является целесообразной и необходимой.

Однако практика управленческой деятельности свидетельствует о том, что эта стратегия не всегда выбирается руководителями. Часто руководители не разделяют задачи управления на две категории: значимые и малозначимые. Такой подход приводит к тому, что руководители берутся за решение многих задач, а на деле не могут их все реализовать. Наличие этих двух противоположных, но дополняющих друг друга тенденций в управленческой деятельности сводятся к тому, что:

а) руководители считают все задачи, связанные с функционированием производства, значимыми;

б) руководители выделяют для решения только часть управленческих задач, самых важных и значимых.

Для каждого уровня управления существуют различные зоны актуальных задач, включающие проблемы разной степени сложности. Существенно, что с изменением уровня руководства неизбежно меняется соотношение актуальных и неактуальных проблем.

По свидетельству руководителей госпредприятий, как показал наш опрос директоров заводов ("Псковмаш", Старо-Оскольский цементный завод, Лутошский химкомбинат и др.), выполнение плана при наличии сырья и кадровых ресурсов не является нерешаемой задачей. Но вместе с тем, часть весьма значимых задач не решается по той причине, что отсутствуют необходимые для их решений условия: материальные, организационные, финансовые и др. В этом случае нарушено соотношение целей и средств деятельности организации.

Многие управленческие задачи имеют *соподчиненные задачи*. Для решения трудновыполнимой задачи нередко необходимо решить значительное количество других задач. К ним, например, можно отнести решение кадровых вопросов, реорганизация предприятия, хозяйственно-правовых проблемы.

Управленческая практика показывает, что решаемые *задачи нередко могут взаимоисключать друг друга*. Например, наличие необходимого сырья, но отсутствие при этом трудовых ресурсов или их нерациональное использование не позволяют выполнить уп-

руководитель управленческую задачу выпуска запланированного объема выпускаемой продукции.

**Трудности в решении управленческих задач**

В управленческой деятельности имеются различного рода трудности объективные и субъективные. Наличие трудностей в управленческой практике не всегда дает возможность руководителю выбрать правильную стратегию решения задачи, что часто приводит к ошибкам в принятии решений.

С чем бывает связан неправильный выбор стратегии решения задач? Как правило, это обусловлено недооценкой или, наоборот, с переоценкой сложности решаемых задач. В подобных ситуациях руководитель не может правильно соизмерить управленческие возможности для оптимального решения. Кроме того, возможна неверная оценка последствий своих решений.

Для успешного решения управленческой задачи необходимо создание условий. Трудности в решении управленческих задач определяются двумя видами:

1) выходящие за пределы компетенции руководителя (например, большое число незапланированных вызовов в другие инстанции, проблема взаимоотношений с вышестоящим начальством, каждый из которых дает свои задания и т.п.),

2) связанные с объективными обстоятельствами самого производства, например, наличие большой текучести кадров, территориальная удаленность объектов управления, противоречивость законодательных актов, а также указаний и требований вышестоящих инстанций и т.п.

Каждому руководителю приходится решать задачи различной трудности. Существуют проблемы, актуальные для любого уровня управления организаций. Но с изменением уровня руководства меняется соотношение актуальных и неактуальных проблем.

Непосредственной задачей каждого руководителя является оценка любой управленческой ситуации. В случае, если руководитель переоценит или недооценит управленческую ситуацию и связанные с ней задачи, выбор правильной стратегии для решения этих задач будет зависеть от адекватности оценки всей ситуации в целом. Следствием неправильной оценки управленческой ситуации может быть то, что часть важных задач выпадет из поля зрения руководителя.

Наши госпредприятия всего несколько лет назад, решая сложные управленческие задачи, сталкивались с ситуациями, которые заставляли их руководителей решать совсем несвойственные этим предприятиям проблемы

### Резюме

1. Управленческие задачи относятся к особому виду творческих задач

2. Они имеют свои особенности и специфику. Поиск средств решения задач бывает часто затруднен, т. к. они решаются в условиях дефицита времени и наличия неполной информации о самой задаче. Роль интуиции и эвристики в решении управленческих задач трудно переоценить.

3. Существует несколько типов управленческих задач, которые требуют разного подхода к их решению.

4. Деятельность руководителя реализуется посредством решения задач управления.

5. Для решения управленческих задач недостаточно только логического мышления.

6. В деятельности руководителя имеют место как объективные, так и субъективные трудности.

7. Субъективный фактор является основополагающим в решении управленческих задач.

### Ключевые слова

**Управление**

— Система с координированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей.

**Организация**

— а) Структура, в рамках которой ставятся и реализуются определенные цели.

б) Функции управления по координированию работы внутри организационной структуры.

**Задача**

— Цель, заданная в определенных условиях.

**Ответственность**

— Обязательство ставить задачу и обеспечить ее удовлетворительное решение.

<i>Решение</i>	– Выбор альтернативы.
<i>Обратная связь</i>	– Реакция на сообщение
<i>Рациональное решение</i>	– Выбор, подкрепленный результатами анализа, не зависящими от прошлого опыта
<i>Риск</i>	– Уровень неопределенности в предсказании результатов

### **Практическое задание**

Попробуйте решить ситуацию, которая возникла на фирме, выпускающей модернизированные холодильники. Работники там собрались очень разные. Одни сами хотят помочь руководителю в его работе, другие, наоборот, стараются поменьше тратить умственной энергии и ждут, что им велят делать. Трудно руководить такими людьми. Все сотрудники фирмы уважают своего руководителя, знают, что он умный и опытный. Руководитель работает много, и ему хочется, чтобы подчиненные были ему хорошими помощниками и советчиками. Он часто тербит подчиненных, заставляет их думать, внедрять новации, чтобы продукция хорошо сбывалась. Зарплата на фирме хорошая. Многие исполнители считают, что у них и так все хорошо. Так зачем искать что-то новое? На это есть руководитель, который за все и отвечает. Руководитель, хотя и продумывает все до деталей в работе, но все же хочет ускорить производство холодильников, а для этого требуется активная работа всех сотрудников. Помогите советами нашему руководителю.

### **Вопросы**

- 1 Почему руководитель допустил такую ситуацию?
- 2 С чем связаны трудности в его работе?
- 3 Достаточно ли ему одного логического мышления, чтобы решать производственные задачи?
- 4 Что он должен предпринимать со своими подчиненными?
- 5 Являются ли трудности, с которыми он каждый день сталкивается, объективными?
- 6 Какова психология такого руководителя? Прав ли он?

**Вопросы для усвоения**

1. Что такое управленческая задача?
2. Чем она отличается от всех других видов задач?
3. Какое значение отводится в решении задач человеческому фактору? Почему?
4. Можно ли назвать управленческие задачи творческими? Почему?
5. Можно ли пользоваться интуицией в поисках решения?
6. Для чего нужна эвристика в решении задач управления?

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Кто несет ответственность за принятие (или непринятие) управленческого решения?
2. Какое отношение имеют подчиненные к принятию решений?
3. Каковы особенности управленческих задач?
4. В чем состоит их специфика?
5. С какими видами управленческих задач вы знакомы?
6. Какие трудности встречаются в работе руководителей?
7. В чем состоят психологические особенности решения управленческих задач?
8. "Проиграйте" конкретную управленческую ситуацию в группе и решите, как выполнить групповую цель?

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Гурова Л.Л. Психологический анализ решения задач – Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 1976
2. Уразаева В. А. (Розанова В.А.) Психология решения управленческих задач. – М: АНХ при СМ СССР, 1989.
3. Брушлинский А.В. Мышление: процесс, деятельность, общение – М Наука, 1982.
4. Асеев В Г Личность и значимость побуждений – М ИП РАН, 1993
5. Кунц Г, О’Доннел С. Управление Системный и ситуационный анализ управленческих функций Т I и II. / Пер с англ. – М Прогресс, 1981
6. Likert R The Human Organization – N Y , 1979.

## Глава 2. Принятие управленческих решений

- 2 1 Мотивация принятия управленческих решений
- 2 2 Виды управленческих решений

### Краткое содержание главы

- 1 Участие в принятии решений является мощным мотивирующим фактором
- 2 Мотивации принятия индивидуальных и коллективных решений существенным образом различаются между собой.
- 3 Виды управленческих решений классифицируют по различным основаниям.
- 4 Коллективные решения имеют свои положительные и отрицательные стороны.
- 5 Выработка управленческого решения является основной частью работы руководителя
- 6 Рациональные решения имеют несколько этапов
7. Эффективность решения зависит от качества решения и степени принятия его исполнителями.

### Ключевые слова

Мотивация, стили руководства, решение, рациональное решение, интуитивное решение.



## ГЛАВА 2. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### 2.1. МОТИВАЦИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

На любой стадии управления принимаются управленческие решения. Научными исследованиями подтверждено, что участие в принятии решений является чрезвычайно важным мотивационным фактором. С точки зрения известных исследователей проблем управления Г. Кунца и С. О'Доннелла, участие подчиненных в планировании должно быть максимально широким, поскольку этим обеспечивается наилучшее понимание планов, а также большее желание реализовать их /5/.

Интересную мысль приводит также Р. Лайкерт относительно мотивационной силы принятия решений. Он пришел к выводу, что мотивация в сфере исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники выполнения заданий принимают участие в принятии решений /6/.

В ряду мотивационных факторов можно также выделить положительное отношение работающих к личности руководителя, а также его этической позиции. Если подчиненный в чем-то провинился, руководитель должен критиковать не личность своего работника, а его конкретные поступки. Так, например, реакция работника на слова "Вы — разгильдяй" будет совсем иной, чем на слова "Вы запустили свое дело!"

Управленческой практике известно принятие двух видов решений: **индивидуальных и коллективных**. Виды принимаемых решений определяются характером решаемой проблемы. При решении сложных комплексных проблем, связанных с действием человеческого фактора (управление персоналом, комплектование малых групп, кадровые задачи и т.д.), обычно используются коллективные решения.

При решении задач, связанных с технико-технологической стороной функционирования производства, часто достаточно бывает индивидуальных решений.

**Коллективные решения** принимаются в группах. Разновидностями таких групп могут быть: дирекция, коллегия, заседания Совета директоров компаний, творческие группы и др. Группы имеют различную иерархическую структуру.

Например, в состав дирекции входят руководитель и его подчиненные. В состав группы экспертов входят специалисты конкретного направления деятельности. В группе, называемой "дирекцией", основными являются отношения руководства и подчинения. Группе экспертов, в отличие от дирекции, свойственны равноправные отношения. Мотивация принятия управленческих решений в этих группах будет существенно различаться.

В группе, где преобладают отношения руководства и подчинения, принимаемое решение будет определяться побуждениями, лежащими в основе поведения руководителя.

Мотивационные воздействия, исходящие от руководителя, могут быть разными: например, стремление показать свое профессиональное превосходство над подчиненными, ориентация на первенство в отдельной области знаний и обладание информацией; реализация лично значимых для директора целей и т. д.

**Мотивация поведения подчиненных в группе "руководство – подчинение"** часто выражается в стремлении уступить руководителю по определенным причинам, таким, как нежелание навлекать на себя критику, упреки и т. п.

**В условиях деятельности экспертной группы** мотивация поведения принимающих управленческие решения будет другой. В такой группе каждый специалист выступает как независимая личность, реализующая свой интеллектуальный потенциал в максимально доступной степени, т. е. эксперты в условиях этой группы самореализуются, что является высшим уровнем удовлетворения социальных потребностей.

Важно заметить, что каждый участник экспертной группы исходит из своей индивидуальной мотивации, а в некоторых случаях возникает стремление считать свое индивидуальное мнение самым правильным, т. к. в ходе дискуссии нередко сталкиваются противоположные мнения. Однако это не мешает участнику группы отстаивать свою идею.

В группе важно выявить наибольшее количество возможных вариантов, из которых можно получить оптимальное решение.

**В условиях коллективного принятия решений** происходит деперсонализация в принятии решений. По каждому из предлагаемых видов решений должно формулироваться достаточно большое

количество доводов "за" и "против" При коллективном принятии решений необходимо всем дать возможность высказаться

Некоторые члены творческой группы совершают "уход" от ситуации, поскольку считают значимым только свое предложение по принятию решений, пренебрегая суждениями других людей

Ориентированному на успех руководителю свойственна положительная мотивация, высокая произвольная активность, в основе чего лежит стремление реализовать принятое решение

### **Выработка установки на успех у руководителей в процессе решения задач управления**

1. Четкое осознание поставленной цели
2. Личностное осмысление цели
3. Четкое представление объективной управленческой ситуации, содержащей заданную цель
4. Продвижение к цели должно иметь место даже при наличии неполной информации
5. Включение системы обратной связи
6. Каждый шаг продвижения к цели должен сопровождаться установкой на получение релевантной информации
7. Уверенность в себе, своих возможностях, способностях
8. Поиск рациональных путей, средств и способов достижения цели
9. Умение адекватно оценивать себя и объективную управленческую ситуацию

Руководитель с положительной мотивацией проявляет самостоятельность и уверенность в своих действиях. Допуская риск в выборе способа решения задачи, он уверен в правильности своих действий. Принимая на себя ответственность и будучи уверенными в своей правоте, такой руководитель ищет адекватные средства для реализации принятого решения.

Противоположный пример представляет собой руководитель, который настроен *на избежание неуспеха* в своей деятельности, т.е. отрицательно мотивирован. Он не проявляет должной активности, боится действовать в направлении достижения цели. Такой руководитель, где позволяют обстоятельства, уходит от ответственности и

самостоятельности, так над ним висит страх действовать без указаний "сверху". Он боится неудачи и не принимает риска. С одной стороны, он боится принимать решения, а с другой — из-за страха неудачи не хочет его реализовывать. Он пытается уйти от ошибки и наказания.

Характер мотивации к деятельности у руководителя влияет на его готовность: а) принимать (или не принимать) управленческое решение, *если речь идет об индивидуальном решении* и б) определить свое место в группе, когда принимается коллективное решение.

В практике управления встречаются несколько типов руководителей, различным образом относящихся к принятию решений. Ниже кратко дается характеристика каждого из типов руководителей.

<b>Типология руководителей</b>
------------------------------------

### Типы руководителей, принимающих решения

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Лидер, который стремится к достижению успеха в деятельности, считает себя призванным вести за собой исполнителей решения. Не боится риска, положительно мотивирован, активен. Считает себя значимым в своих собственных глазах и глазах своих подчиненных.</li><li>2. Руководитель, ориентированный больше на себя, чем на группу исполнителей, стремится к индивидуальному принятию решений. Действует с оглядкой, к риску относится слишком осторожно, уходит от него.</li><li>3. Отрицательно мотивированный руководитель, уходящий от самостоятельности, риска. Он боится принимать решения. Как правило, "прячется" за группу, пытаясь сбросить с себя бремя ответственности. Не любит принимать решения, пытаясь решать проблемы с помощью группы. Он не является лидером.</li><li>4. Руководитель, неспособный к активной работе. Он имеет невротические тенденции в поведении. Старается не идти на контакты ни с руководством, ни с подчиненными. Ему хочется уйти полностью от ситуации, где нужна активность, самостоятельность, риск и т.п. Профессионально он становится непригодным к управленческой работе.</li></ol> |
|---|

Оценивая управленческую цель, руководитель всегда исходит из субъективной логики в оценке значимости проблемы, а также возможных последствий принятия решений. Он принимает цель только тогда, когда считает ее значимой. В процессе работы он стремится создать у своих подчиненных положительное отношение к работе, пытаясь мотивировать всю группу.

Эффективность труда и положительная мотивация находятся в прямой зависимости друг от друга. Чтобы нужным образом воздействовать на подчиненных, руководитель обязан соблюдать целый ряд условий.

**Приемы мотивирования исполнителей**

**Правила положительного мотивирования исполнителей**

1. Не бояться риска, быть нацеленным на достижение успеха в работе
2. Поощрять подчиненных к творчеству.
3. Постоянно поощрять за хорошую работу
4. Оказывать помощь в работе своим подчиненным
5. Не отказываться от принятия решения и не откладывать его реализацию.
6. Вовремя и правдиво информировать работников
7. Правильная оценка временной перспективы решения задач

Руководитель воздействует на своих подчиненных двумя возможными способами: а) оказанием личного влияния на членов группы и б) воздействием на каждого отдельного подчиненного через группу.

Руководитель, который "уходит" от группы, не может эффективно работать и воздействовать на своих подчиненных. Чем больше он причастен к работе группы, тем сильнее его воздействие на отдельных ее членов и группу в целом.

**2.2. Виды управленческих решений**

**Коллективные решения**

Следует отметить существенные особенности принятия коллективных решений

а) в некоторых случаях, связанных с характером решаемых проблем, коллективное принятие решения может оказаться более эффективным по сравнению с индивидуальным. В коллективе легче преодолеваются стереотипы мышления. В этом случае возникает новое решение, и участники его не боятся идти на риск, исходя из положительной коллективной мотивации достижения успеха.

Цель коллективного принятия решений – рождение новых идей, способов решения. Метод мозгового штурма как раз и направлен на создание творческой дискуссии, на преодоление инерционности мышления. Он позволяет реализовать положительную коллективную мотивацию и творческий коллективный потенциал,

б) коллективный поиск решения управленческой задачи позволяет рассмотреть гораздо больше возможных вариантов решения. В результате появляется большая вероятность нахождения оптимального способа решения управленческой задачи;

в) в коллективном решении находит место более адекватное отражение существа решаемой проблемы. Разные управленческие задачи имеют ту или иную степень неопределенности. По сложным проблемам групповые (коллективные) оценки ближе к истине, чем индивидуальные,

г) единство мнений, к которому приходят в результате выработки решения, представляет собой положительный мотивационный фактор как для эффективной трудовой деятельности каждого отдельно работника, так и для коллектива в целом.

Согласие способствует выбору оптимального управленческого решения. Противоречивые мнения обычно приводят к росту нервно-психического напряжения, конфликтам, имеющим отрицательные последствия для личности и реализации принимаемого решения /7/, /8/.

***Наряду с положительными качествами коллективного управленческого решения, необходимо выделить и отрицательные:***

- а) блокирование решения, возникающее, когда высказываемые точки зрения не сближаются, а, наоборот, приводят к невозможности принятия нужного коллективного решения,
- б) напряженность и конфликтные ситуации, порождаемые процессом коллективной выработки решения из-за столкновения различных точек зрения;
- в) компромиссы часто играют положительную роль, поскольку дают возможность преодолеть противостояние различных позиций и

подходов. Однако может иметь место и другое: компромиссы приводят к выработке неудачного решения, но удовлетворяющего наибольшее число дискутируемых по данному вопросу.

**Компромисс является поверхностной и неэффективной формой согласия**, поскольку примиряет между собой различные точки зрения, пренебрегая истинным положением дела. Согласуя различные позиции, руководители должны исходить из того, что самым существенным является стимулирование в выработке лучшего решения при учете мнения большинства. Следует учитывать, что.

а) возможно принятие такого решения, за которое выступали самые активные участники дискуссии, не являющиеся вовсе наиболее компетентными по данному вопросу,

б) в силу разнообразия установок, интересов, стремлений, желаний часто возникает состояние неудовлетворенности и напряжения. При этом каждый участник дискуссии хочет, чтобы признали именно его точку зрения.

В процессе поиска коллективного решения происходит деперсонализация предлагаемых вариантов. В таком случае должно формулироваться возможно большее количество доводов "за" и "против" по каждому варианту решения.

Часто участники, высказав свою точку зрения, пренебрегают мнением других лиц. Это — один из возможных случаев обособления в ходе дискуссии, которое называют "диалогом глухих".

В целях создания положительной коллективной мотивации необходимо вовлечь в дискуссию всех членов коллектива, т. к. некоторые участники дискуссии пытаются уйти от обсуждения. В основе такого поведения могут лежать различные индивидуальные мотивы, например, стремление уйти от критических замечаний в свой адрес. Высказывая ту или иную позицию по обсуждаемой проблеме, каждый участник дискуссии гораздо лучше понимает свою собственную точку зрения по сравнению с чужой.

Для того, чтобы все члены группы, принимающие участие в подготовке управленческого решения, реализовали свой интеллектуальный потенциал, руководители активизировать их.

**Принятие решения, как и обмен любой информацией, является составной частью управления.** Везде, где речь идет о постановке целей организации и поисках средств их решения, там имеет место принятие решений.

**Управленческие  
решения**

*Управленческое решение — это выбор альтернативы, т.е. способа решения.* Оно является существенной и неотъемлемой частью общей работы каждого руководителя

Известный специалист в области проблем современного управления Ф Харрисон высказался по поводу принятия решений следующим образом "Принятие решений — это интегральная часть управления организацией любого рода Более, чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от неменеджера, и, что еще важнее, — эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги" /9/

Как известно, уровни управления бывают разными, и поэтому существуют различия в принятии решений

**Виды  
решений**

Каждое решение отвечает на ряд вопросов Одним из видов решений является *организационное решение* Это — выбор, который должен сделать сам руководитель для того, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой им должности

*Цель организационного решения* — достижение цели, которая ставится перед всей организацией Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет действительно реализовываться и внесет наибольший вклад в достижение конечных целей

Отмечают *запрограммированные и незапрограммированные решения. При запрограммированных решениях* число возможных альтернатив ограничено В отличие от них, *незапрограммированные решения* обычно находят место в ситуациях, которые можно назвать неопределенными, т.е., неструктурированными Такие управленческие ситуации связаны с неопределенностью выбора средств достижения целей К незапрограммированным решениям может, например, относиться цель организации улучшить процесс управления, мотивацию ее работников и т.п. /10/

Процесс принятия решения нельзя рассматривать отдельно от всего хода управления Любые решения, которые принимаются в рамках организации, имеют свои последствия, как положительные, так и отрицательные Известный специалист в области проблем управления Р Кац высказывает мысль, что каждое управленческое решение должно "уравновешивать настолько противоречивые цен-



ности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будет иметь негативные последствия для каких-то его частей" / 11 /

Поэтому *организацию следует рассматривать с позиций системного подхода*, учитывая возможные последствия управленческого решения для всех ее частей. Как уже говорилось в начале главы, решение управленческих задач — психологический процесс, где не всегда срабатывает только логика или интуиция. **В самом ходе решения переплетаются и социальные установки, и личностные переменные, и интуиция, и эмоции.**

### Интуитивные и рациональные решения

Теоретики современного менеджмента склонны рассматривать по отдельности *интуитивные и рациональные решения*. Под интуитивным решением понимается выбор, сделанный только на основе ощущения, что он является правильным, и нет четкого объяснения такому выбору.

В случае принятия интуитивного решения руководитель не пытается взвешивать свои доводы "за" или "против". По утверждению американских ученых, многие управленческие решения руководители принимают именно интуитивно /10/

В практике управления применяют также *решения, основанные на суждениях*. Они отличаются тем, что основываются на имеющихся знаниях или прошлом опыте. В таких случаях руководитель выбирает альтернативу, которая когда-то уже была успешной и, как ему кажется, может быть таковой и в данной управленческой ситуации.

**Самыми сложными управленческими ситуациями являются такие, где действует человеческий фактор.** В содержание человеческого фактора вплетаются мотивационные, личностные и иные субъективные переменные. Предвидеть действие этих переменных в их сложных сочетаниях невозможно. Для принятия решений в ситуациях действия человеческого фактора недостаточно одних только суждений.

Поэтому в деле принятия решений прямолинейность мышления не является достоинством /10/

### Этапы рационального решения

*Рациональное решение* проходит ряд его этапов

а) диагноз проблемы,

- б) формулировка ограничений и критериев для принятия решений,
- в) выявление альтернатив,
- г) окончательный выбор

Правы те, кто считает, что поставить проблему — значит наполовину решить ее. Диагноз проблемы представляет собой процедуру в несколько этапов с принятием промежуточных решений

Для принятия решения каждому руководителю требуется необходимая релевантная (относящаяся к делу) информация, являющаяся основой решения /10/

Любой руководитель часто сталкивается с фактом, что **информация по тем или иным причинам искажается**. К числу факторов, искажающих информацию, можно отнести психологические факторы, например, личностные особенности, мотивационные образования и др. К тому же сам факт наличия проблемы вызывает нервно-психическую напряженность и порождает стрессы, которые сами по себе усиливают искажение восприятия информации

При оценке проблемы, т.е. ее диагностировании, руководитель должен четко представлять, как он воспользуется информацией, которой он располагает

Для того чтобы можно было выявить возможные альтернативы решения, руководитель обязан определить обстоятельства, которые препятствуют принятию решения. К числу общих ограничений в принятии решений относятся неадекватность средств, недостаток кадров, потребность в новой технологии, отсутствие сырья, существующие законы и т.п. Очень важным ограничителем всех управленческих решений является сужение полномочий различных членов организации

**Альтернативы выбора решений** Следующим этапом в принятии решений является формулирование **набора альтернативных решений**. Как показывает управленческая практика, слишком большое количество альтернатив вызывает только путаницу. Поэтому руководитель просматривает лишь часть возможных альтернатив решения /10/

Как отмечают американские специалисты по менеджменту, принимается обычно такая альтернатива, которая соответствует определенному стандарту. Под стандартами в этом случае понимается некоторое приемлемое число критериев

При выборе решения руководитель определяет достоинства и недостатки каждой альтернативы, а также возможные последствия

ее действия. Отмечается также, что все важные управленческие решения содержат, как правило, компромисс. Для определения вероятных последствий той или иной альтернативы используют определенные критерии. Руководитель старается дать прогноз относительно будущего. Но, как известно, будущее неопределенно /10/.

Типичным примером верного принятия решения является такое, при котором правильно оценивается решаемая проблема, а альтернативы тщательно продумываются и взвешиваются. Руководители стремятся выбрать альтернативу с наиболее благоприятными последствиями. Однако не всякая проблема является достаточно простой для решения.

Существует множество сложных проблем, в связи с чем приходится принимать во внимание большое число компромиссов. В такой ситуации ни одна из возможных альтернатив не будет лучшей. И тогда более применимы хороший опыт и здравый смысл тех, кто принимает решение. *Управленческая практика свидетельствует о том, что в действительности руководители даже не мечтают о принятии оптимального решения* /10/.

Как указывает известный американский исследователь управленческих проблем Г. Саймон, в процессе решения проблемы руководитель выбирает стратегию "удовлетворяющую", а не "максимизирующую". Обычно оптимальное решение не принимается вследствие отсутствия необходимого времени для анализа всех возможных альтернатив и информации, связанной с оценкой каждой альтернативы. Поэтому в силу обстоятельств руководитель выбирает направление действия, которое в той или иной степени является приемлемым, но не всегда самым лучшим из возможных /12/.

Обратимся к оценке управленческого решения другим известным исследователем проблем управления Харрисоном. По его мнению, "реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления" /9/.

### Реализация решения

Процесс решения управленческой проблемы вовсе не сводится только к выбору альтернативы. В практике управления руководители нередко возлагают принятие решения на тех, кто должен будет его реализовать. Возможны также ситуации, когда руководитель не может привлечь других членов организации к принятию решения, а делает это сам, не консультируясь с другими.

**Обратная  
связь**

Решение осуществляется только после приведения в действие всего процесса управления и, прежде всего, организующей и мотивационной функций. В процесс принятия управленческого решения входит органичной составляющей обратная связь.

Обратная связь вступает в силу сразу после того, как принятое решение начало воплощаться. По мнению Харрисона, "Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, что ожидалось в период принятия решения" /9/

В процессе обратной связи оцениваются последствия принятого решения. По сути это – оценка того, что происходило "до" и "после" реализации принятого решения. Оценка осуществления решения производится с помощью функции контроля.

**Эффективность  
решения**

*Процедура решения конкретной управленческой задачи во многих отношениях идентична процедуре принятия решений*

Основным критерием выступают два основных параметра: 1) качество решения и 2) согласие с решением тех, кто его будет реализовывать. Условно эффективность решения может быть представлена в виде следующей формулы:  $ЭР = П \times К$ , где: П – степень принятия решения исполнителями, К – качество, т.е. оценка профессиональной стороны решения /9/

Принятие решения (П) понимается как положительная реакция на него со стороны исполнителей. Качественная сторона решения (К) заключается: 1) в выборе лучшей альтернативы из тех, что предлагает конкретная управленческая ситуация и 2) в учете возможностей самих исполнителей /2, 7, 8/

Если все управленческие решения сгруппировать по этим двум критериям, то станет очевидным, что многие из них нужно принимать коллективно. К единоличным решениям в основном относятся те, которые необходимы для технологических и технических процессов.

Однако имеется большой круг проблем и задач, которые успешно могут быть решены и без участия руководителя. К ним относятся различные задачи по самоуправлению и по осуществлению некоторых строго регламентированных действий, например, в случае ликвидации аварии на конкретном участке технической линии.

В иерархически организованных группах процедуры принятия решений непосредственно связаны со стилем руководства /13/.

Авторитарный стиль проявляется в том, что руководитель основывается, главным образом, на собственном видении проблемы и исходит из своих идей и планов. Он ориентируется на субъективные оценки проблемы и определяет средства, с помощью которых проблема может быть решена. Если же обсуждает со своими подчиненными, как решать проблему, то все же стремится склонить их к своей концепции решения.

Не исключается также, что точка зрения руководителя формируется на основании мнения других лиц, имеющих непосредственное отношение к управлению. Но эта точка зрения получает окончательную оценку только в интерпретации руководителя как самого ответственного лица за принятие решения. При групповом принятии решения руководитель утверждает свое мнение, которое должно рассматриваться членами группы как приказ.

Наиболее оптимальным при коллективной выработке решения представляется демократический стиль. Он обеспечивает инициативу участников, которые в соответствии со своими способностями, степенью компетентности и личностных особенностей активно включаются в процесс обсуждения проблемы.

В условиях анархического или либерального стиля руководства степень личного участия руководителя в процессе принятия решения находится на уровне ниже оптимального. Члены группы предоставлены сами себе. В таком случае инициативу берет на себя неформальный лидер. Роль руководителя по существу сводится к тому, что он следит за высказываемыми мнениями и подсчитывает голоса при окончательном решении проблемы.

### Стили руководства

*Стили руководства* оказывают непосредственное влияние на процесс принятия решений. Выделяются также стили взаимодействия с должностными лицами, привлекаемыми к принятию решения. Так, А.И. Китов выделяет четыре разновидности такого взаимодействия /13/.

1. Абсолютное преобладание руководителя над участниками, принимающими решение. Здесь имеет место жесткое руководство, при котором инициатива должностных лиц подавлена. В такой ситуации имеет место единоличное принятие решения.

2. Сильное преобладание руководителя. Руководитель выслушивает мнения должностных лиц, оценивает их и приспособливает их

к своей точке зрения Участники принятия решения высказываются и прислушиваются друг к другу

3. Оптимальная активность руководителя при взаимодействии с неформальным лидером Руководитель дает возможность участникам группы аргументировать свою точку зрения активным участникам обсуждения проблемы В этом случае отсутствуют конфликты при обсуждении проблемы

4. Конфликтные отношения руководителя с неформальным лидером. В таких условиях в процессе принятия решения проявляется тенденция подчиненных вмешиваться в обсуждение проблемы. Выразителем мнения группы становится неформальный лидер, который часто пытается навязать свою точку зрения по поводу принимаемого решения Данной ситуации более всего соответствует либеральный стиль управления /11/

В процессе принятия коллективных решений в условиях иерархически организованной группы все же доминирует мнение руководителя Несмотря на то, что проблемы обсуждаются участниками принятия решения, все находится в условиях жесткой системы отношений типа "руководство – подчинение"

Исключение составляет ситуация, где проявляется либеральный тип руководства

Подобное явление наблюдается и в том случае, если в коллективе находится авторитетный лидер, склоняющийся к демократическому стилю руководства. Такая же атмосфера необходима и в группах, не связанных отношениями подчинения, т е в группах экспертов и привлекаемых со стороны специалистов для принятия решений

**Принципы принятия коллективных решений**

В управленческой деятельности процедура принятия коллективных решений подчиняется требованию действия нескольких принципов Ими являются

*принципы единогласия, большинства, минимизации разногласий и согласования.*

**Принцип единогласия** В процессе принятия решений проявляются два вида единогласия а) реальное и б) мнимое Первое предполагает творческое обсуждение проблемы и анализ различных альтернатив возможного решения Второе – это формальное согласие с руководителем и подлинное, хотя и не высказанное в явном виде, расхождение с этим мнением

При формальном единогласии выработанное в результате групповой работы решение не принимается членами группы. То же наблюдается и среди исполнителей решения. Отрицательная роль формального единогласия состоит в том, что участники группы не высказывают своих истинных мнений.

Настоящее единогласие говорит об однородности мнений должностных лиц и участников группы по обсуждаемой проблеме. При подлинном единогласии принимаются решения, наиболее соответствующие целям организации.

Коллективные решения имеют и отрицательные стороны. Заключаются они в том, что при "монотонном" единогласии участники коллективных решений постепенно теряют интерес к критике и самокритике. Там, где отсутствует критика, не бывает и деловой коллегиальной работы.

**Принцип большинства.** Этот принцип проявляется при наличии "коалиций". В процессе выработки коллективного мнения, когда соперничают две или более неформальные группы. В таких ситуациях необходимо голосование. При этом может наблюдаться: а) разделение голосов на равные части, б) преобладание большинства голосов, в) абсолютное большинство голосов.

Если голоса делятся поровну, возникает ситуация кризиса в выработке решения. Тогда необходимо предпринимать дополнительные меры. Большинство голосов в этом случае может в некоторой степени способствовать успеху дела. Но решение, выработанное таким образом, с трудом принимается исполнителями.

Наиболее приемлемым вариантом является абсолютное большинство голосов. Общепринятой нормой считается 2/3 голосов, что является достаточным для доминирования над участниками, сохраняющими иные точки зрения. Однако такую ситуацию нельзя считать вполне благополучной, поскольку она потенциально таит в себе возможность противодействия. Абсолютное большинство голосов при принятии решения является утверждением господства большинства над меньшинством.

**Принцип минимизации разногласий.** Применение этого принципа возможно как при принятии решения в иерархически организованной группе, так и в ситуациях в группах экспертов. Здесь наблюдается: а) преобладает мнения руководителя (лидера) и б) активность участников обсуждения проблемы. Основным спосо-

бом минимизации разногласий между членами группы является дискуссия

**Принцип согласования** Использование данного принципа связано с необходимостью подготовительной работы, которая проводится как на начальном этапе выработки решения (уведомление должностных лиц, визирование проектов и т.п.), так и в процессе самого обсуждения проблемы. В большинстве случаев принцип согласования применяется на стадии выработки проекта.

Таким образом, принятие решения в иерархически организованной группе непосредственно связано с деятельностью руководителя. Эффективность решения непосредственно зависит от личности руководителя, а также его умения пользоваться властью и авторитетом [2, 7].

Если руководитель пользуется авторитетом, то его мнение воспринимается без всякого нажима. Для коллективных решений свойственны сопутствующие явления. Они состоят в следующем:

**1 Групповая деформация** К групповой деформации относятся ошибки, расхождения во мнениях, недопонимание и т.п. Они свойственны групповому мышлению и не являются случайностью. Следует при этом отметить:

а) конформизм мышления, проявляющийся в том, что некоторые члены группы поддаются влиянию других лиц и свою позицию подстраивают под мнение руководителя или большинства,

б) защитные тенденции, проявляющиеся в том, что член группы желает оградить свое "Я" от посягательств со стороны других. Многие с трудом переносят критику в свой адрес, и поэтому они при обсуждении проблемы стремятся противостоять мнению большинства и позиции самого лидера,

в) тенденциозный подбор фактов. Это явление выступает в виде устойчивых стереотипов мышления,

г) сверхскептицизм, проявляющийся в своеобразном стремлении достичь более высоких результатов.

**2 Увеличение уровня риска** Из управленческой практики известно, что люди, работающие в группе, отличаются способностью рисковать существенно больше, чем работающие индивидуально. Причина здесь в том, что в группе снижается опасность риска на подсознательном уровне.

Такое явление обусловлено несколькими факторами



1 Разделением ответственности В группе, где принимается коллективное решение, ответственность за него разделяется между участниками группы Это уменьшает страх перед возможной неудачей

2 Ценностью риска, т.к. риск веселит сердце, люди не стремятся его избегать

В психологической интерпретации риск характеризуется неопределенностью исхода деятельности и возможностью неблагоприятных последствий Термину "риск" могут соответствовать следующие значения: а) мера ожидаемого неблагоприятия при неуспехе в деятельности, б) действие, грозящее субъекту утратой (имеется в виду травма, проигрыш, ущерб и т.п.), в) ситуация выбора между двумя возможными вариантами действий менее привлекательным, но более надежным, и более привлекательным, но менее надежным, исход которого проблематичен и связан с возможными неблагоприятными последствиями" /14/

В зависимости от соотношения ожидаемого выигрыша и ожидаемого проигрыша риск может быть оправданным при реализации соответствующего действия Выделяются два вида ситуаций

а) ситуация типа "уровень притязаний", при которой успех и неуспех оцениваются по шкале достижений,

б) ситуация, когда неуспех влечет за собой наказание, применение санкций. "В психологии понятие риска раскрывается главным образом в аспекте принятия риска, т.е. активного предпочтения субъектом опасного варианта действия безопасному" /14/

3. **Роль лидера.** Благодаря авторитетному лидеру в группе устанавливается благоприятный психологический климат Такой лидер подает пример творческого подхода к решению поставленных перед группой проблем. Участники группового управленческого решения повышают в этих условиях свою активность и выдвигают нередко рискованные идеи.

Лидер дискуссии организует и деятельность группы. От того, как он сумеет повести себя в процессе дискуссии, во многом зависит качество решения.

### Резюме

1 Эффективность решения определяется его качеством и принятием исполнителями

2 Мотивация в условиях системы "руководство — подчинение" и в группе с равноправными отношениями различаются.

3 Мотивации принятия коллективных и индивидуальных решений не совпадают

4 Одной из основных обязанностей руководителя является индивидуальное и групповое мотивирование работников.

5 Существуют определенные правила мотивирования персонала

6 Процедура принятия решений и процесс решения по существу совпадают между собой

7 Характеристика и содержание задач определяют вид управленческого решения

8 Управленческая практика показала, что в своем большинстве в организациях принимаются коллективные решения

9 Существуют определенные принципы принятия коллективных решений

#### Ключевые слова

<i>Мотивация</i>	– Система побудительных сил человека
<i>Стиль руководства</i>	– Обобщенные характеристики поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.
<i>Решение</i>	– Выбор альтернативы.
<i>Рациональное решение</i>	– Выбор, подкрепленный результатами объективного анализа
<i>Интуитивное решение</i>	– Решение, основанное на знаниях и опыте

#### Ситуация для анализа

На столичном предприятии "Квант" создается положение, вынуждающее повысить плановые задания, одновременно уменьшив количество персонала. Такую ситуацию нельзя отнести к числу нормальных. Однако кризис нашей экономики прямым образом ухудшает деятельность наших организаций государственного подчинения. Ответьте, пожалуйста, на вопросы:

1. Какие управленческие решения могут быть приняты в этой конкретной обстановке?
2. Из каких возможных критериев будут исходить руководители, приняв решение сокращать персонал?

3. Нужны ли в этом случае коллективные решения?
- 4 Кто будет конкретно отвечать за принятие таких решений?
- 5 Чем чреваты увольнения квалифицированных кадров предприятия "Квант"?

#### Вопросы для усвоения

- 1 Как нужно мотивировать подчиненных?
2. Нужно ли мотивировать руководителя?
- 3 От чего зависит принятие эффективного решения?
- 4 Кто отвечает за принятие решений?
- 5 Какие подходы существуют к принятию решений?
6. Чем характеризуется рациональное решение?
- 7 Как нужно оценивать решения, основанные на суждениях?
- 8 Чем характеризуются коллективные решения?
9. Для какого вида задач принимают индивидуальные решения?

#### Вопросы для повторения и обсуждения

- 1 Что означает мотивация принятия решений?
- 2 Что такое мотивация и почему трудно мотивировать персонал?
- 3 Чем определяется характер мотивации руководителя и подчиненного?
4. Какова роль риска в принятии решений?
- 5 Может ли принести пользу интуитивное решение?
- 6 Кто имеет право принимать интуитивные решения?
7. Чем характеризуется рациональное решение?
- 8 Какое решение называют оптимальным?
- 9 Принимаются ли в организациях оптимальные решения?
- 10 Чем отличается рациональное решение от интуитивного?
- 11 Являются ли тождественными понятия "эффективное решение" и "оптимальное решение"?

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Гурова Л Л Психологический анализ решения задач – Воронеж Изд Воронежского университета, 1976.
- 2 Уразаева В А (Розанова В А ). Психология решения управленческих задач – М АНХ при СМ СССР, 1989
- 3 Брушлинский А В Мышление: процесс, деятельность, общение – М Наука, 1982
4. Асеев В Г Личность и значимость побуждений – М · ИП РАН, 1993.
- 5 Кунц Г., О’Доннел С. Управление Системный и ситуационный анализ управленческих функций Т I и II / Пер с англ – М: Прогресс, 1981
6. Likert R. The Human Organization. – N Y , 1976
7. Лаганов И.Д. Практический менеджмент – М Ника, 1992
- 8 Перлаки И. Нововведения в организациях / Пер со словацк. – М. Экономика, 1980.
- 9 Harrison E F The Manageral Decision Making Process – Boston. Houghton Mifflin, 1987 P 1
- 10 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер с англ – М. Дело, 1997
- 11 Katz R L Management of the Total Enterprise – Englewood Cliffs, N Y Prentice-Hall, 1970 P 13
- 12 Simon H.A Administrative Behavior , 3-rd ed – New-York, Free Press, 1976
- 13 Китов А.И Психология управления. – М · Академия МВД, 1979
14. Психологический словарь. – М Педагогика-Пресс, 1996.
- 15 Шушански Я Методология рационализации / Пер. с венг. – М Экономика, 1987
- 16 Tosi H , Rizzo J., Carrol S. Managing Organizational Behavior – Harper and Row Publishers, N Y , 1990
- 17 Kleiher A The Age of Heretics. Heroes, Outlaus and Forerunnes of Corporate Change – Doubleday, USA, 1996.

## **ГЛАВА 3. СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ. МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ**

- 3 1 Особенности стратегий и тактик решения задач управления
- 3 2 Стратегии поведения руководителей в условиях конфликтной деятельности
- 3 3 Методы решения управленческих задач  
Приложение 1

### **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ**

- 1 Необходимым условием решения поставленной организационной цели является выбор соответствующей стратегии ее решения.
- 2. Тактика решения задач управления обуславливает корректировку целей.
- 3 В основе выбора стратегий и тактик решения управленческих задач лежат психологические факторы

### **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

Стратегия, тактика, ответственность, конфликтная ситуация, конфликт

### ГЛАВА 3. СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ. МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ

#### 3.1. Особенности стратегий и тактик решения задач управления

В процессе решения задач управления руководитель выбирает те или иные *стратегии и тактики*. У каждого руководителя в его индивидуальном управленческом опыте формируются субъективные представления о задачах. При оценке управленческих задач руководители исходят из личностного их осмысления и создавшейся конкретной ситуации

Для нормального функционирования организации руководители должны принимать эффективные решения и, следовательно, выбирать правильные стратегии и тактики решения задач. **Для выбора адекватной стратегии** руководитель должен не только правильно оценивать саму управленческую ситуацию, но также правильно соотносить перспективные и текущие задачи

**Выбор управленческой стратегии** всегда отвечает на следующие вопросы:

- 1) правомерно ли ставить в данной конкретной ситуации конкретную управленческую задачу и нужно ли ее решать? Здесь мы сталкиваемся с взаимодействием двух критериев: содержательного и временного;
- 2) имеются ли условия для реализации поставленной задачи;
- 3) обязательным или необязательным является решение данной управленческой задачи.

Недооценка перспективных приводит к ошибочной оценке текущего момента. В выборе стратегии имеет также существенное значение оценка руководителем сложности решаемых задач, которая недооцениваться или переоцениваться.

В случае недооценки сложности решаемой управленческой задачи руководитель ошибочно может отнести ее в разряд малозначимых, второстепенных. В ряде случаев отсрочка в решении управленческих задач приводит к нарушению необходимой последовательности в их решении, и тогда из системы задач выпадает необходимая часть.

Недооценка сложности решаемых задач приводит к тому, что руководитель берется за решение задач второстепенной значимости.

Чем больше субъективные оценки руководителей будут совпадать с объективной важностью задач, тем больше вероятность выбора ими эффективных стратегий

**Стратегии решения задач управления**

*Стратегия имеет прямое отношение к самой постановке задачи, ее выбора в качестве первоочередной с учетом*

В управленческой деятельности руководитель постоянно использует определенные тактики. В отличие от стратегий, *под тактикой подразумевается выбор способа или средств достижения цели (задачи)*. В тактике по существу заключено противоречие между тем, что хотел бы сделать руководитель, и тем, что в соответствии с действительностью он может сделать. Здесь соотносится желаемое и действительное в деятельности руководителя.

*При выборе определенной тактики почти всегда дело заключается в выборе не только средств достижения цели, но также и в корректировке самой цели*

**Тактики решения задач управления**

*При выборе тактик в решении конкретных управленческих задач каждый руководитель так или иначе исходит из определенных*

критериев. Такими *критериями* являются:

- а) правильная оценка значимости задач,
- б) правильная оценка изменения значимости задач, во времени
- в) правильная оценка соотношения перспективных и текущих задач;
- г) правильная оценка сложности задач.

Выбор иной тактики зависит от следующих факторов.

1. Индивидуального опыта управленческой работы руководителя.
2. Объективных требований управленческой ситуации
3. Личностных особенностей руководителя.

Выбор определенной тактики избирателен. В зависимости от занимаемой должности, уровня компетентности, субъективных возможностей руководителей складывается индивидуальное представление руководителя об актуальной значимости управленческих задач. Это называют индивидуальной управленческой концепцией руко-

водителя. Предпочтение в выборе той или иной тактики характеризует психологию самого руководителя.

**Важный фактор**, определяющий психологический механизм выбора тактик, связан с тем, насколько необходимой и важной представляется для руководителя поставленная **цель (задача)**.

При решении одной и той же управленческой задачи разные руководители могут выбирать разные тактики. Например, при решении непрофильных задач, а также задач, условно относимых к "чужой" области, руководитель может выступать за проявление инициативы, риска, предприимчивости.

Если же идет речь о решении задач внутриотраслевого характера, т.е. того, что значится как "его задачи", то руководитель в этом случае может поступать по-иному, он старается не рисковать.

**В тактике формируется расхождение между заявляемой руководителем установкой на выполнение данной задачи и реальными конкретными действиями.** Это противоречие будет тем больше, чем больше будет разрыв между поставленными целями и возможными средствами их достижения.

Противоречие будет меньше, если руководитель находит средства для реализации хотя бы части поставленных задач. Для ликвидации такого рода противоречия необходимо, чтобы поставленные цели и вероятность их решения были адекватны друг другу.

Следует отметить характер соотношения стратегий и тактик в решении управленческих задач. Жесткость целевых установок должна обеспечиваться гибкостью подчиненных задач. Чем жестче наиболее важные задачи, тем более гибкими и оперативно изменчивыми должны быть второстепенные задачи.

В работе с первыми руководителями госпредприятий была выявлена **иерархия наиболее предпочтительных тактик** в решении управленческих задач. К ним относятся:

1. Тактика риска с повышенной ответственностью.
2. Тактика длительного процесса решения с целью снять с себя часть ответственности.
3. Тактика самостоятельного решения задачи с риском, но осмотрительно.
4. Тактика применения минимума самостоятельных действий и ухода от ответственности за возможную неудачу.



### Психологические причины выбора тактик

В основе выбора различных тактик решения управленческих задач лежат психологические причины. К их числу

относятся

- 1) ориентация на достижение успеха в деятельности;
- 2) высокая самооценка и стремление к самореализации,
- 3) высокий уровень сформированности положительных социальных установок,
- 4) стремление выделиться, быть впереди других руководителей

### 3.2. СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часто руководитель вынужден работать в условиях конфликтности внутри групп. Она может наблюдаться "по горизонтали" и "по вертикали". В литературе описаны возможные стратегии поведения людей в условиях конфликта.

Прежде чем выбрать стратегию для решения конкретной управленческой задачи, руководитель выбирает общую позицию, способ выхода из создавшейся ситуации, в которой он оказался по своей воле или по воле других лиц (его руководителей, коллег или подчиненных). В условиях конфликтной деятельности формы поведения руководителей приобретают вид следующих стратегий (по К. Томасу) /2/

#### Стратегии поведения в условиях конфликта

##### 1 *Стратегия противоборства (соперничества).*

Характеризуется тем, что руководитель стремится завоевать командную роль, диктовать своим партнерам свой путь выхода из ситуации, воздействовать на мнения деловых партнеров и достигнуть в конечном счете успеха в деятельности.

Можно заметить, что эта стратегия исходит из положительной мотивации достижения успеха. В основе ее выбора лежат следующие психологические причины:

- высокая степень произвольной активности,
- мотивация достижения успеха в деятельности,
- осознание значимости в собственных глазах и в глазах деловых партнеров,
- стремление подчинить своему влиянию партнеров

Такая стратегия в поведении руководителя, конечно, способствует достижению успеха, но не за счет согласия во мнениях, а за счет ущемления интересов деловых партнеров. В такой стратегии часто игнорируются интересы другой стороны.

**Сотрудничество или кооперация.** В основе действия этой стратегии лежит стремление, как в первом случае, достигнуть успеха в деятельности. Но она основывается на получении положительного результата при учете интересов деловых партнеров. Выбор стратегии сотрудничества основывается на действии следующих психологических причин:

- высокой степени положительной произвольной активности,
- стремлении достичь успеха в деятельности,
- действии положительных социальных установок,
- умении считаться с интересами деловых партнеров и стремлении пойти им навстречу,
- умении избегать конфликтных ситуаций в процессе групповой дискуссии.

В управленческой практике часто применяется стратегия **компромисса**. Она характеризуется установкой руководителя найти способ решения управленческой ситуации, достигнув установления добропорядочных человеческих отношений с деловыми партнерами.

В этом случае руководитель выбирает среднюю позицию между явным противоборством и сотрудничеством. Данная стратегия не может рассматриваться, с нашей точки зрения, только как поразительная, хотя и не является в полном смысле результативной. Во всяком случае, она направлена больше на установление деловых контактов, чем на решение самой управленческой задачи. В основе выбора этой стратегии могут лежать следующие психологические причины:

- положительная мотивация на достижение некоторого согласия,
- стремление установить с деловым партнером контакт,
- привычка считаться с мнением других людей,
- стремление уйти от конфликтов,
- стремление уйти от рискованного принятия решений,
- боязнь ответственности за принятие (или непринятие) решения.

В практике управления наблюдается действие и другой стратегии **уход (или избегание)**. Она предполагает уход от ответственности за реализацию и постановку управленческой цели. Нередко

такая стратегия принимается в тех случаях, когда руководитель проявляет определенную некомпетентность в сфере управленческой деятельности независимо от того, осознает он свою некомпетентность или нет

Осознанно или интуитивно, руководитель стремится исключить из зоны актуальной значимости управленческую задачу (цель) **В основе выбора этой стратегии лежат следующие психологические причины:**

- боязнь принятия (или равно неприятия) управленческой цели,
- неспособность решить вопрос, связанный с выбором средств решения,
- боязнь ответственности и наказания,
- мотивация избежать неуспеха в деятельности,
- неспособность прийти к деловому соглашению с партнерами

Управленческая практика знает еще одну стратегию **приспособления или умиротворения**. Она характеризуется тем, что руководитель не проявляет ни активности, ни заинтересованности в достижении положительных результатов при осуществлении цели

Для такой стратегии характерна индифферентная позиция руководителя в отношении решения управленческой задачи. Она направлена, главным образом, на то, чтобы избежать конфликтных отношений с другими руководителями и вышестоящими начальниками

Выбор этой тактики возможен в связи с действием следующих психологических причин

- боязнь и неспособность принимать нужные решения в нужное время,
- боязнь принятия на себя ответственности за решения и их последствия,
- боязнь наказания за отрицательные результаты труда,
- стремление уйти от ситуации,
- отсутствие положительной мотивации достижения успеха

Выбор стратегии решения управленческих задач зависит не только от конкретной ситуации, но также и от типологии самих руководителей. Так, например, руководитель с явно выраженными лидерскими качествами, обладающий харизматическими чертами, вряд ли будет выбирать нерезультативные стратегии ухода и приспособления. Скорее всего такой руководитель выберет стратегию противоборства, а в том случае, если ему это не удастся, он выберет

стратегию сотрудничества и будет стремиться не идти на компромисс.

Руководитель со склонностью к коллегиальным формам решения управленческих ситуаций не пойдет на прямой конфликт, а постарается избежать его. Такой руководитель не приемлет стратегии противоборства. Зная характер руководителя, а также его ориентированность либо на цель, либо на отношения с людьми, можно сделать прогноз относительно выбора им определенной стратегии в решении конкретной управленческой задачи.

С другой стороны, сама стратегия, которую выбирает руководитель в процессе решения управленческой задачи, может характеризовать его личностные качества /2/. По склонности выбирать ту или иную стратегию всех руководителей условно можно разделить на две большие группы.

- 1) *ориентированных на себя;*
- 2) *ориентированных на взаимодействие;*
- 3) *ориентированных на деловую задачу.*

*См. Приложение 1.*

Руководителей, *ориентированных на себя*, четко выделяют две черты. Одна из них свойственна прирожденным лидерам. Такие люди всегда убеждены в своей правоте. Чаще всего они оказывают мощное давление на своих коллег и подчиненных и не признают своих ошибок.

Другая тенденция прослеживается у людей, отягощенных внутренними конфликтами. Такие руководители стремятся все делать сами за своих подчиненных, непомерно торопят, часто не успевают делать необходимое, но другим не могут поручить выполнить задание.

Руководителей, *ориентированных на других людей*, отличают две тенденции: одна включает харизматическое воздействие на других людей, стремление вести за собой подчиненных, а другая сводится к безоговорочному подчинению руководителей групповым решениям.

Таким образом, руководители, *ориентированные на себя*, склонны чаще при принятии управленческих решений выбирать "агрессивную" стратегию — противоборство, а руководители *ориентированные на стратегию сотрудничества* или компромисса. Не исключен выбор и нерезультативных стратегий: ухода и приспособления.

Для лучшего усвоения материала, а также в целях оценки самих себя или известных вам руководителей предлагаем небольшой *тест, характеризующий выбор определенной стратегии поведения.*

## Тест

**Инструкция по использованию теста.** "Перед вами 10 утверждений. Каждое из них имеет два выбора. "а" и "б". Прочитайте каждое утверждение и выберите подходящий для вас ответ".

1. а) Обычно я настойчиво добиваюсь своего  
б) Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. а) Я пытаюсь избежать неприятностей  
б) Считаю, что когда доказываешь то, в чем ты считаешь себя правым, не следует обращать внимание на дискомфорт.
3. а) Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.  
б) Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. а) Думаю, что не стоит волноваться из-за разногласий с другими лицами.  
б) Разногласия всегда волнуют меня
5. а) Я стараюсь успокоить другого человека и сохранить с ним нормальные отношения  
б) Я считаю, что надо всегда доказывать свою точку зрения
6. а) Я считаю, что всегда надо искать общие точки зрения  
б) Я думаю, что надо стремиться к осуществлению своих замыслов
7. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение  
б) Я считаю, что лучше показать преимущество своей логики рассуждения
8. а) Обычно я пытаюсь убедить других людей.  
б) Чаще всего я пытаюсь понять точки зрения других людей
9. а) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.  
б) Беседуя, я слежу за развитием мыслей собеседника
10. а) Я отстаиваю свою позицию.  
б) Я склонен принять другую позицию, если меня убедят

**Обработка результатов** данного теста производится следующим образом: Подсчитывается количество совпадений по следующему ключу:

**П (стратегия противоборства):** 1 – а, 2 – б, 3 – а, 4 – а, 5 – б, 6 – б, 7 – б, 8 – а, 9 – а, 10 – а.

**Стратегия сотрудничества:** 1 – б, 2 – а, 3 – б, 4 – б, 5 – а, 6 – а, 7 – а, 8 – б, 9 – б, 10 – б.

### Оценка результатов

Подсчитывается количество совпадений по двум стратегиям: *противоборству* и *сотрудничеству*. Оценивается степень абсолютного числа совпадений по этим двум стратегиям. Наибольшее число их будет соответствовать одной из этих стратегий.

### 3.3. МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ

Самым древним методом решения задач является использование так называемой "хорошей идеи", которая в сущности является проявлением интуиции. Ее называют управленческим "ноу-хау". В этом случае не всегда четко формулируется проблема. Однако нередко на основе интуиции приходит молниеносное видение проблемы и способы ее решения. Роли эвристики придается уникальное значение в решении задач управления. В условиях развития новаторских идей она является составной частью любого организованного созидательного процесса /15/.

Для стимулирования творческой фантазии применяются определенные групповые методы, которые оказывают помощь в выявлении, осознании и определении проблемы. На этой стадии исключается оценка, сопоставление и анализ, и создается ситуация для возможно большего числа альтернативных идей по решению проблемы. При этом отсеиваются нерациональные идеи, сокращаются ограничения, возникающие при решении проблемы, стимулируется желание творческого мышления.

Подобные методы используются в коллективной работе, и только малая часть их применяется индивидуально. Групповая форма применяется на протяжении всего процесса реализации программы производства.

<b>Мозговой штурм</b>
-----------------------

В процессе решения управленческих задач достаточно часто применяется метод "мозгового штурма". В отличие от используемых в работе традиционных совещаний по решению проблем, метод "мозгового штурма" не имеет серьезных недостатков. Обычно методом "мозгового штурма" руководит специалист, который часто является организатором рационализации. Его называют модератором.

Сущность данного метода состоит в генерации идей участниками творческой группы /8/. Решение по проблеме принимают спе-

специалисты обычно в количестве 5—6 человек. Они знакомятся с предложенными во время “мозгового штурма” идеями и выбирают те из них, которые стоит реализовать.

Обычно отбираются примерно 10% выдвинутых идей, а остальные отбрасываются.

Выбор идеи связан с обсуждением ее специалистами, имеющими свое мнение по этому вопросу. Процесс обсуждения проблемы группой, обобщение выдвинутых идей и анализ их специалистами растягиваются во времени. Существуют различные варианты метода “мозгового штурма”. Одним из них является метод **синектики**. Он позволяет не растягивать принятие решения на длительный срок.

#### Метод синектики

Метод синектики отличается от метода “мозгового штурма” организацией работы творческой группы. Процедура применения метода синектики содержит четыре фазы работы.

На первой фазе все участники творческой группы обдумывают проблему и пытаются найти пути ее решения. Свои варианты они фиксируют на бланках (в рабочих тетрадях).

На второй фазе участники группы избирают своего лидера, который подробно излагает свое мнение по решению задачи.

На третьей фазе каждый участник излагает свои соображения по поводу возможного способа решения задачи. После этого происходит творческая дискуссия, которая направляется лидером.

В процессе дискуссии члены группы достигают согласования различных точек зрения и разрабатывают модель решения задачи. При оценке различных альтернатив, если дискуссия не приводит к выработке общего подхода к решению управленческой задачи, используются разнообразные методы согласования.

На последней, четвертой, фазе высказанные мнения и модели решения анализируются группой приглашенных специалистов-экспертов. При этом разрешается присутствовать членам творческой группы.

#### Метод дневников

**Метод дневников**. Если решаемая задача настолько сложна, что требует значительного напряжения творческих усилий в течение длительного времени, то создается специальная группа экспертов.

Членам группы разрешается работать как коллективно, так и порознь. Каждому участнику группы выдается блокнот, в который ежедневно записываются наблюдения и формулируются выводы по

поводу возможного решения задачи. Такая работа выполняется на протяжении одной-двух недель.

Результаты этой работы обсуждаются на совместной дискуссии. Если руководитель хочет лично познакомиться с каждым из дневников, то они собираются им для обобщения и формулирования тематики дискуссии на групповом обсуждении проблемы.

**Метод  
Гордона**

**Метод Гордона.** Некоторые специалисты по проблемам управления считают, что метод "мозгового штурма" стимулирует активность участников творческой группы до того момента, когда группа завершает формирование модели решения задачи. После этого активность участников снижается. Автор этого метода Гордон считает, что не нужно ставить перед группой конкретную задачу, например, как повысить производительность труда. С его точки зрения, следует очертить лишь общую проблему, а собранный в процессе дискуссии материал позволит экспертам сделать более конкретные выводы.

**Метод  
Дельфы**

**Метод Дельфы.** Настоящий метод применяется, когда при решении задачи выдвигается и обосновывается ряд альтернатив или когда альтернативы содержатся в условии задачи. Это разновидность коллективного метода принятия решения. Например, решается задача по распределению премии за выполнение коллективного задания. Высказывается несколько оснований, по которым его нужно провести.

- а) всем поровну,
- б) всем равный процент от оклада,
- в) в зависимости от занимаемой должности,
- г) с учетом потребностей работника,
- д) больше тому, кто внес больший вклад в работу,
- е) исходя из выслуги лет,
- ж) с учетом сложности выполняемой работы.

При обсуждении на общем собрании не было достигнуто единого мнения по поводу возможного премирования. После этого решили поручить трудовому коллективу найти способ решения этой задачи. Решение должно быть принято с учетом всех приводимых мнений. Для этого и был использован метод Дельфы.

Он состоит из трех этапов. На первом этапе участник оценивает каждое основание по субъективному предпочтению в 10-балльной системе оценок. Высшим баллом считается 1 (единица, а не 10). Ос-



тальным альтернативам приписываются баллы в иерархической последовательности. Затем анализируются баллы всех участников группы по всем альтернативам и для каждой подсчитывается средняя величина.

На втором этапе работы участники сравнивают свои оценки со средними величинами и в 10-балльной системе указывают, в какой степени они совпадают. Затем подсчитывается вторая средняя величина. На третьем этапе перемножаются две средние величины по каждой альтернативе и по результатам определяется наиболее предпочтительная альтернатива, т.е. одно мнение из семи предложенных по поводу распределения премии. Это будет альтернатива с наименьшей величиной. Для подсчетов используется матрица значений /2, 3, 5/.

### **Метод "635"**

Одним из вариантов мозгового штурма является метод "635". В пределах одной группы обмен информацией осуществляется в письменном виде. Данный метод отвечает требованиям:

а) возросшей степени связей, имеющих между отдельными идеями, в дальнейшем участники группы углубляют идеи, предложенные на первом этапе;

б) более ограниченной свободе действий, следствием чего является более высокая конкретность в проработке идей.

С помощью метода "635" решения вырабатываются постепенно на протяжении нескольких этапов. Согласно применяемому методу, должны разрабатываться только основные идеи, чтобы обеспечить сужение данного метода по сравнению с методом "мозгового штурма".

Метод "635" реализуется следующим образом. Основные идеи сообщают поочередно членам группы. Каждый добавляет свои мысли по поводу возможного решения проблемы. Обычно в группе принимают участие примерно 6 человек. Каждому участнику творческой группы раздаются специальные бланки, где отражаются 18 идей (6 чел. x 3 идеи). После этого у всех 6 участников бланки содержат уже 108 идей. Для письменного представления основных и дополнительных идей, которые прорабатываются индивидуально каждым участником группы, требуется не так уж много времени — порядка 30 минут.

При этом методе соблюдаются следующие условия:

— обеспечивается неоднородность состава группы;

- проблемы формулируются до начала работы группы,
- проблемы сообщаются за 2–3 дня до начала работы,
- запрещается устный обмен информацией между участниками творческой группы

Метод "635" может комбинироваться с другими методами, например с методом "мозгового штурма". Идеи могут быть оформлены в виде рисунков, если есть такая необходимость. Этот метод может применяться в условиях территориальной разобщенности. Представленные на бланке идеи обоснованы и четки в большей степени, чем устные предложения. Поскольку работа осуществляется письменно, группа активно участвует в проработке идеи /5/

**Метод голосования  
"за и против"**

Этот метод используется для обсуждения с помощью экспертов определенных концепций или элементов решения задачи управления, полученных при помощи метода дневников или метода "635". Для применения данного метода формируется группа из 15–20 человек. Каждый представляет в схематическом виде возможные варианты решения задачи, чтобы все члены группы могли наглядно увидеть их.

Выбираются несколько вариантов, оцениваются в балльной системе членами экспертной группы (жюри). К каждому обсуждаемому варианту выделяют два представителя концепции "за" (т.е. защитников этого варианта решения) и два представителя "против" (отвергающих данный вариант).

Все сторонники концепции "за" и "против" получают слово и предлагают свои аргументы, которые фиксируются экспертами на специальном табло доводов для наглядности. Продолжительность первого этапа работы – 10–15 минут.

На втором этапе представители концепции "за" и "против" меняются местами и приводят дополнительные доводы "за" и "против" рассматриваемых вариантов, которые также фиксируются на табло доводов.

На третьем этапе все доводы обсуждаются экспертами и, если это необходимо, дополняются новыми. После обсуждения эксперты распределяются по 4–6 человек для дальнейшего совершенствования предложенных вариантов.

Подгруппы стремятся усовершенствовать варианты решения разными способами методами "мозгового штурма", методом "635" или методом дневников /5/

**Метод  
утопических игр**

Сущность этого метода заключается в том, что высказываются различные идеи, которые в данное время не могут быть реализованы. Это — высказанные нереалистичные (утопические) утверждения в виде некоторых идей /5/

Каждый член группы не испытывает психологических барьеров в общении со своими коллегами по творческой группе. При этом стимулируется их фантазия. Основными приемами метода являются

- члены группы не ориентируются на деятельность конкретной организации, особенности ее функционирования,
- не принимается во внимание также порядок планирования в организации,
- принятые ранее решения (целевые установки, директивы и т.п.) не влияют на работу творческой группы.

Единственным требованием, которому должны следовать члены группы, является требование перспективы. Все члены группы делятся группы по 4–6 человек. Каждая из групп выбирает своего "модератора". Время подачи идей составляет 20 минут. Каждая идея представляется в наглядном исполнении.

Все идеи делятся на две категории (с помощью балльных оценок) на модель "утопий" и на модель "неутопий". В модель "утопий" попадают прогнозы желаемого будущего, а в модель "неутопий" — прогнозы нежелаемого будущего. Причем, модель "утопий" дополняется факторами, препятствующими реализации утопических идей. К модели "неутопий" предъявляется список факторов, вызывающих нежелательные тенденции.

Все высказанные идеи оцениваются при помощи матрицы предпочтений. Такой способ оценки заключается в суммировании индивидуальных оценок. Он может быть использован также в ряде других форм коллективного творчества. К методу "утопических игр" может быть подключен метод "мозговой атаки" или метод "за — против" /5/.

**Метод  
Дельбека**

Применяется в решении задач, требующих знаний в различных областях при сборе информации и контроле за содержанием, при составлении прогнозов, а также при выявлении взаимосвязанности сложных задач. Данный метод предполагает активный творческий подход всех членов группы в решении проблем. Пассивное участие членов группы исключается. Исходная задача в виде изменения организованной структу-

ры состоит в ликвидации разрыва между желаемой и фактической сторонами

Настоящий **метод включает несколько этапов.**

- а) определение проблемы,
- б) выявление факторов, способствующих и препятствующих выполнению данной цели, а также установление связи между ними,
- в) нахождение вариантов решения проблемы и выбор оптимального варианта

**Предполагается следующий порядок работы.**

1 Каждый член группы независимо друг от друга кратко описывает конкретную управленческую ситуацию. На это отводится 15 минут.

2 Зачитываются самые характерные предложения Модератор их фиксирует

3. С помощью вопросов и ответов модератор исправляет ошибки и неточности формулировок

4. Фиксируется число одинаковых предложений

5. Число отличающихся предложений сводится к минимуму.

6 Модератор обобщает предложения, выражающие мнение группы.

7 Каждый член группы описывает в кратком виде желаемое положение вещей

8 Проводится дискуссия в течение 20 минут Цель ее – выводы, оценивающие данную ситуацию

9 После дискуссии каждый член группы вносит три предложения, ранжируя их по степени важности

10 Цель формулируется в виде предложения, с которым соглашается большинство участников.

11 Составляется список факторов, препятствующих достижению цели

12 Определяются факторы, способствующие достижению цели.

13 Составляется план реализации организационного изменения.

Мы взяли лишь некоторые, наиболее часто употребляемые на практике методы решения управленческих задач Более подробное знакомство с методами, применяемыми при решении управленческих задач, может быть осуществлено при изучении литературы по практическим вопросам менеджмента /5/

## Резюме

1. Стратегия решения задачи управления имеет непосредственное отношение к поставленной цели. В понятии "стратегия" решения задач управления заключено противоречие между актуальным и реальным, т.е. желаемым и действительным.

2. В выборе тактики решения руководитель исходит из оценки значимости задач, временной перспективы и соотношения перспективных и текущих задач.

3. Индивидуальный опыт руководителя, а также объективные требования и личностные особенности лежат в основе использования определенных тактик.

4. Причины выбора стратегий и тактик решения управленческих задач во многом носят психологический характер.

5. В практике управления насчитывается достаточно большое количество методов решения задач управления, выбор которых диктуется организационными целями и ситуационными факторами.

## Ключевые слова

<b><i>Стратегия</i></b>	— Общий, всесторонний план достижения цели.
<b><i>Тактика</i></b>	— Краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая на уровне руководителя среднего звена управления
<b><i>Ответственность</i></b>	— Обязательство выполнить задание и обеспечить его удовлетворительное решение.
<b><i>Конфликтная ситуация</i></b>	— Ситуация, которая может привести к конфликту.
<b><i>Конфликт</i></b>	— Столкновение разнонаправленных целей, интересов, стремлений, позиций, мнений, субъектов взаимодействия.

### Практическое задание

Каждый менеджер заинтересован в повышении производительности труда. Менеджеры стремятся чтобы отдача от инвестиций была максимальной. Но инвестиция – понятие весьма широкое. Это – не только вложенные деньги. Это – и возможности самого работника, его удовлетворенность трудом, руководителем, отношениями с сотрудниками фирмы и т.д.

Измерить удовлетворенность трудом – дело совсем не простое. Но большинство менеджеров следят не за человеческими потребностями и особенностями, а за успехами своего бизнеса. И во многом от этого проигрывают.

Если бы вы были руководителем фирмы, задачей которой является выживание на рынке, какую стратегию вы выбрали бы?

- 1) Принуждать работников к более интенсивной работе? \_\_\_\_\_
  - 2) Наказывать за сбой в их работе? \_\_\_\_\_
  - 3) Стимулировать деньгами? \_\_\_\_\_
  - 4) Обучать их новым методам работы? \_\_\_\_\_
  - 5) Постоянно находиться в человеческих контактах с ними? \_\_\_\_\_
  - 6) Предоставлять им возможность принимать участие в решении проблем фирмы? \_\_\_\_\_
  - 7) Заинтересовать их не только денежным вознаграждением? \_\_\_\_\_  
Каким образом вы стали бы их заинтересовывать? \_\_\_\_\_
  - 8) Какие нетрадиционные формы вы можете предложить? \_\_\_\_\_
- 

### Вопросы для усвоения

1. Как реализуется управленческая цель?
2. Что такое стратегия решения задачи?
3. Что такое тактика решения задачи?
4. Какие причины лежат в основе их выбора?
5. Что составляет основу стратегии решения управленческой задачи?
6. Какие методы решения задач управления вам известны?
7. Кто принимает решения при мозговом штурме?

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что содержится в понятии стратегии решения управленческой задачи?
2. Чем отличается стратегия от тактики?
3. Каковы психологические причины их выбора? Обсудите их.
4. Существуют ли универсальные методы решения управленческих задач?
5. Предложите конкретную управленческую ситуацию и проигрывайте в группе применение различных методов для решения управленческой задачи.
6. Какую из стратегий поведения в условиях социального конфликта вы считаете наиболее целесообразной?

### ЛИТЕРАТУРА

1. Мескон М, Альберт М, Хедоури Ф Основы менеджмента / Пер с англ. — М. Дело, 1997
2. Розанова В А Психология решения управленческих задач — М АНХ при СМ СССР, 1989.
3. Розанова В А. Психология управления Учебно-практическое пособие, — М ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996
4. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента Как делать карьеру Как строить организацию / Научно-практическое пособие — Киев Украина, 1994.
5. Шушански Я Методология рационализации / Пер с венг — М. Экономика, 1987

### Приложение 1

#### 1.1. Ориентировочная анкета (ОА)

Авторы: В.Смейкл и М.Кучер

##### 1.1.1. Цель и назначение методики. Область применения

Основная цель методики — определить *направленность личности* в общении с людьми для решения задач в процессе их совместной деятельности. Выбор направленности личности как одной из сложных личностных характеристик не случаен, поскольку это качество определяет все поведение человека, отношение к себе и окружающим, а также к задачам деятельности /4/.

Ориентировочная анкета В Смейкла и М Кучеры имеет важное практическое значение, в частности, в кадровой работе в связи с необходимостью эффективного подбора персонала, правильной расстановки кадров для рационального использования человеческих ресурсов, в особенности в условиях производственной деятельности

### **1.1.2. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДИКИ**

Сложное по своему содержанию понятие "направленность личности" изучалось многими учеными (В С Мерлин, К К Платонов, Л И Божович, П М Якобсон, М С. Неймарк и др ) Большинство из них пришли к выводу, что направленность личности очерчивает особенности тенденций поведения и действий человека, а также определяет его отношение к другим людям, к самому себе, своему будущему и к тем задачам, которые он ставит и решает

Направленность личности конкретизируется в особенностях интересов, целей, доминирующих мотивах и потребностях, а также в установках Система мотивационно-потребностной сферы человека составляет основу направленности его личности.

В психологии наблюдается тенденция рассмотрения направленности как целого, которое включает в себя подструктуры, например, желания, стремления, интересы, склонности, убеждения и т д , то есть все то, что входит органически в мотивационную структуру личности

При анализе направленности личности выделяют а) личную, б) групповую и в) деловую направленность. Чешские исследователи В Смейкл и М Кучер сконструировали в начале 70-х гг ориентировочную анкету (ОА) Их подход к оценке направленности личности идентичен со взглядами наших отечественных психологов

Авторы ориентировочной анкеты исходили из того, что направленность как система отношений личности к действительности представляет собой некое триединство а) отношение к другим людям как членам коллектива, б) отношение к труду и результатам, продуктам труда, в) отношение к самому себе, своей личности

В Смейкл и М Кучер различают направленность на взаимодействие (ВД), деловую направленность на задачу (НЗ) и личную направленность на себя (НС)

Направленность на взаимодействие (ВД) наблюдается в случаях, когда действия субъекта определяются его потребностью в общении с другими людьми, стремлением поддерживать коммуникативные отношения В большинстве случаев люди с этим видом направленности конформны, стараются уйти от ответственности и не стремятся быть



руководителями Для работников с такой направленностью главным интересом является осуществление совместной работы без проявления большого интереса к самой задаче. Его интересует не столько конечный результат работы, сколько процесс взаимодействия с членами группы. Такой работник малопроизводительный.

Направленность личности на задачу является отражением поставленной группой цели. Работник с таким видом направленности не боится ответственности, она представляет для него определенную ценность, он берет руководство в свои руки, если речь идет о выборе самой задачи. Такой работник является продуктивным внутри рабочей группы, оказываясь часто неформальным лидером. Для него также характерно стремление к достижению успеха в деятельности.

Направленность на себя свидетельствует о преобладании индивидуальных потребностей и стремления достичь личного благополучия, престижа, уважения и т. п. В центре внимания такой личности находится он сам. Эмоциональные цели для такого человека являются весьма значимыми. Менее всего такой человек реагирует на потребности других людей, игнорирует сотрудников или задачу, которая стоит перед группой, членом которой он является. Находясь среди других людей, субъект с такой направленностью заботится, главным образом, об удовлетворении своих притязаний.

### 1.1.3. Описание методики

Ориентировочная анкета В. Смейкла и М. Кучеры содержит в себе 27 утверждений. Каждое утверждение предусматривает 3 варианта ответов, обозначаемых буквами А, В, С. По каждому пункту следует выбрать один из вариантов ответа, который более всего соответствует представлению обследуемого лица или наилучшим образом выражает его точку зрения.

Свои ответы обследуемый заносит в предоставляемый ему лист по каждому виду направленности личности. Таких анкет всего три.

#### *Лист ответов на ориентировочную анкету*

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Пол \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

№ п/п	Больше всего	Меньше всего	№ п/п	Больше всего	Меньше всего
1	/ /	/ /	3	/ /	/ /
2	/ /	/ /	4	/ /	/ /

№ п/п	Больше всего	Меньше всего	№ п/п	Больше всего	Меньше всего
5	/ /	/ /	17	/ /	/ /
6	/ /	/ /	18	/ /	/ /
7	/ /	/ /	19	/ /	/ /
8	/ /	/ /	20	/ /	/ /
9	/ /	/ /	21	/ /	/ /
10	/ /	/ /	22	/ /	/ /
11	/ /	/ /	23	/ /	/ /
12	/ /	/ /	24	/ /	/ /
13	/ /	/ /	25	/ /	/ /
14	/ /	/ /	26	/ /	/ /
15	/ /	/ /	27	/ /	/ /
16	/ /	/ /			

При обработке результатов пользуются специальным "ключом"

При проведении данной методики дается следующая инструкция.

"Настоящая анкета рассчитана на получение ориентировочной информации о некоторых ваших особенностях. На каждый пункт анкеты возможны три варианта ответов, которые обозначают буквами А, В, С. Из ответов на каждый пункт анкеты выберите тот, который лучше всего отражает вашу точку зрения, который для вас наиболее значим или кажется верным.

Выбранную вами букву ответа (А, В или С) впишите на листе ответов в скобках против вопроса в рубрике "Больше всего". Затем из этих же ответов выберите тот, который менее всего соответствует вашей точке зрения. Букву этого ответа напишите против номера вопроса в рубрике "Меньше всего" в листе ответов.

Для каждого вопроса используются две буквы. Оставшийся ответ нигде не фиксируется. Над вопросами не следует слишком долго раздумывать, поскольку самый первый ответ чаще всего бывает самым верным"

## Текст ориентировочной анкеты

- 1 Наибольшее удовольствие я получаю от
  - А – одобрения моей работы,
  - В – сознания того, что работа сделана хорошо,
  - С – сознания того, что меня окружают друзья
- 2 Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть
  - А – тренером, который разрабатывает тактику игры,
  - В – известным игроком,
  - С – выбранным капитаном команды,
- 3 По-моему, лучшим педагогом является тот, кто
  - А – проявляет интерес к обучающимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
  - В – вызывает интерес к предмету так, что обучающийся с удовольствием углубляет свои знания в этом предмете,
  - С – создает в коллективе такую обстановку, при которой никто не боится высказывать свое мнение
- 4 Мне нравится, когда люди
  - А – радуются выполненной работе,
  - В – с удовольствием работают в коллективе,
  - С – стремятся выполнить свою работу
- 5 Я хотел бы, чтобы мои друзья
  - А – были бы отзывчивыми и помогали людям, когда для этого предоставляются возможности,
  - В – были бы верны и преданны мне,
  - С – были бы умными и интересными людьми
- 6 Лучшими друзьями я считаю тех
  - А – с кем складываются хорошие отношения,
  - В – кто может многого достичь в жизни,
  - С – на кого всегда можно положиться
7. Больше всего я не люблю
  - А – когда у меня что-то не получается,
  - В – когда портятся отношения с товарищами,
  - С – когда меня критикуют
- 8 По-моему, хуже всего, когда педагог
  - А – не скрывает, что некоторые учащиеся ему не симпатичны, насмехается и подшучивает над ними,
  - В – вызывает дух соперничества в коллективе,

- С – недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.
- 9 В детстве мне больше всего нравилось
- А – проводить время с друзьями,
  - В – ощущать выполненные дела,
  - С – когда меня за что-либо хвалили
- 10 Я хотел быть похожим на тех, кто.
- А – добивался успеха в жизни,
  - В – по-настоящему увлечен своим делом,
  - С – отличался дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь система образования должна.
- А – научить решать задачи, которые ставит жизнь,
  - В – развивать, прежде всего индивидуальные, способности обучающихся,
  - С – воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми
- 12 Если бы у меня было много свободного времени, охотнее всего я использовал бы его
- А – для общения с друзьями,
  - В – для отдыха и развлечений,
  - С – для своих любимых дел и самообразования.
13. Наибольших успехов я добиваюсь тогда, когда.
- А – работаю с людьми, которые мне нравятся,
  - В – у меня есть интересная работа,
  - С – мои усилия хорошо вознаграждаются.
- 14 Я люблю, когда.
- А – другие меня ценят,
  - Б – испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы,
  - С – приятно провожу время с друзьями.
- 15 Если бы обо мне решили написать в газете, то мне хотелось бы, чтобы:
- А – рассказали о каком-нибудь интересном деле, связанном с работой, учебой, спортом и т.д., в котором мне довелось принимать участие;
  - В – написали о моей деятельности,
  - С – рассказали обязательно о коллективе, в котором я работаю.
16. Я делаю наибольшие успехи в обучении, если преподаватель
- А – имеет ко мне индивидуальный подход,

- В – сумеет вызвать у меня интерес к предмету,  
С – устраивает коллективное обсуждение изучаемых проблем
17. Для меня нет ничего хуже, чем  
А – оскорбление личного достоинства,  
В – неудача при выполнении важного дела,  
С – потеря друзей
18. Больше всего я ценю.  
А – успех,  
В – возможность хорошей совместной работы,  
С – здравый, практичный ум и смекалку
19. Я не люблю людей, которые.  
А – считают себя хуже других,  
В – часто ссорятся и конфликтуют  
С – возражают против всего нового.
20. Приятно, когда:  
А – работаешь над важным для всех делом,  
В – имеешь много друзей,  
С – вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. По моему мнению, руководитель, прежде всего, должен быть  
А – доступным для всех,  
В – авторитетным,  
С – требовательным.
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги  
А – о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми,  
В – о жизни знаменитых людей,  
С – о последних достижениях науки и техники
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть  
А – дирижером,  
В – композитором,  
С – солистом.
24. Мне бы хотелось.  
А – придумать интересный конкурс,  
В – победить в конкурсе,  
С – организовать конкурс и руководить им
25. Для меня важно знать  
А – что я хочу сделать,  
В – как достичь цели,

- С – как организовать людей для достижения цели
- 26 Человек должен стремиться к тому, чтобы:
- А – другие были им довольны,
  - В – прежде всего выполнить свою задачу,
  - С – его не нужно было упрекать за свою работу
- 27 Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
- А – в общении с друзьями,
  - В – просматривая развлекательные фильмы,
  - С – занимаясь своим любимым делом

**1.1.4. Получаемые данные и их обработка**

В результате работы над опросником, получаем данные, соответствующие трем основным видам направленности личности: направленность на взаимодействие, деловую направленность на задачу и направленность на себя

Результаты выборов, сделанные испытуемыми, заносятся на специальный опросный лист (см выше)

Ответы, обозначенные как "Больше всего", соответствующие мнению испытуемого, оцениваются в 2 балла. Ответы, обозначенные как "Меньше всего", соответствующие мнению испытуемого, получают 0 баллов. Оставшиеся не выбранными ответы оцениваются в 1 балл.

Все полученные в процессе заполнения анкеты данные сверяются со специальным "ключом". Для каждого вида направленности личности баллы суммируются по всем 27 пунктам анкеты ( по отдельности). Ниже приводится "Ключ" для обработки результатов тестирования

**"Ключ" для обработки результатов тестирования по методике "ориентировочная анкета" В.Смейкла и М.Кучера**

Расположение букв в "ключе" ориентировочной анкеты

Направленность на себя		Направленность на взаимодействие		Направленность на деловую задачу	
1 А	15 А	1 С	15 С	1 В	15 В
2 В	16 В	2 С	16 С	2 А	16 А
3 А	17 А	3 С	17 С	3 В	17 В
4 А	18 А	4 В	18 С	4 С	18 В
5 В	19 А	5 А	19 В	5 С	19 С
6 С	20 С	6 А	20 В	6 В	20 А
7 А	21 С	7 С	21 А	7 В	21 В
8 С	22 В	8 В	22 А	8 А	22 С
9 С	23 В	9 А	23 С	9 В	23 А

Направленность на себя		Направленность на взаимодействие		Направленность на деловую задачу	
10 С	24 С	10 В	24 А	10 А	24 В
11 В	25 В	11 С	25 А	11 А	25 С
12 В	26 В	12 А	26 А	12 С	26 С
13 С	27 А	13 А	27 В	13 В	27 С
14 С		14 А		14 В	

### 1.1.5. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ

Основным критерием оценки результатов тестирования по данной методике является соответствие полученных выборов в баллах "ключу", а также абсолютное преобладание одного из видов направленности личности

### 1.1.6. ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Настоящая методика позволяет выявить основной вид направленности личности. Это — самооценочные данные, которые могут быть использованы в качестве дополнительного материала к другим психодиагностическим оценкам.

### 1.1.7. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕТОДИКИ

Методика В. Смейкла и М. Кучера может быть использована в двух видах обследования: индивидуальном и коллективном. В конечном итоге не следует считать данные, полученные в этом обследовании, окончательными, т.к. они требуют подтверждения другими психодиагностическими средствами.

### 1.1.8. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ

<b>Деятельность</b>	— Активное взаимодействие человека с реальностью, в ходе которого человек стремится к реализации определенной цели для удовлетворения своих потребностей
<b>Личность</b>	— Конкретный человек, носитель сознания и самосознания, обладатель определенного статуса и ролей
<b>Направленность личности</b>	— Стремление личности реализовать себя в определенной сфере деятельности
<b>Общение</b>	— Взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене информацией различного характера
<b>Взаимодействие</b>	— Процесс воздействия людей друг на друга, порождающих их взаимную обусловленность и связь

## ЧАСТЬ 3

### ГЛАВА 1. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

- 1 1 Общение и его роль в деятельности руководителя и подчиненных
  - 1 2 Профессиональное общение руководителя
  - 1 3 Стили руководства
  - 1 4 Конфликты в управлении и возможности их разрешения
  - 1 5 Психология стресса
- Приложения 1 – 7

#### КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

- 1 Руководитель обладает определенными средствами влияния на подчиненных
- 2 За работу малых групп отвечает руководитель
- 3 Между руководителем и подчиненными осуществляется постоянное общение
- 4 В процессе работы возникают разногласия часто переходящие в конфликты
- 5 Конфликты имеют положительные и отрицательные последствия
- 6 Последствием конфликтов является психологический стресс

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Авторитет, общение, лидер, ответственность, группа, полномочия, компетентность, конфликтная ситуация, конфликт, стресс, стрессор



## ГЛАВА I. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

### 1.1. ОБЩЕНИЕ И ЕГО РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ

Совместная деятельность людей, объединенных общими целями, становится возможной только благодаря общению людей друг с другом. По своей сути общение является условием индивидуальной и общественной жизни.

В самом процессе общения происходит формирование определенных образцов и моделей поведения человека. Постепенно они вплетаются в структуры личности и интериоризируются, т.е. "уходят внутрь". В процессе общения человек формирует образ своего внутреннего "Я", а также усваивает определенную картину мира. Человек, оставаясь наедине с собой, оказывается в состоянии вести внутренние диалоги с самим собой /1, 2/.

#### Общение и его проявление

*Общение есть всегда диалог* а) одного человека с другим и б) наедине с собой. Можно сказать, что диалогические связи могут осуществляться на двух различных уровнях: а) на уровне внешней коммуникации и б) во внутреннем, субъективном, мире человека — в его мыслях, образах, воспоминаниях. Эти две системы коммуникации — внешняя и внутренняя — тесно связаны между собой, взаимно пересекаются и дополняют друг друга /1/.

#### Эффективность общения

Общение людей оценивается с помощью различных критериев. Одним из них является *эффективность* общения. Известный польский психолог и исследователь процессов общения Е.Мелибрда анализирует это явление следующим образом. К эффективности общения он относит степень совпадения передачи другому человеку информации с тем намерением, чтобы его поняли.

Эффективное общение, увеличивает взаимопонимание между партнерами, если оно в максимальной степени свободно от искажений. Что означает в этом случае правильно понять другого? Это значит почувствовать то, что он хотел сказать. Правильное взаимо-

понимание, таким образом, зависит от возможностей двух сторон в процессе общения /3/

Практика взаимодействия между людьми свидетельствует, что степень взаимного понимания между людьми оставляет желать лучшего. Это объясняется тем, что люди неверно воспринимают смысл чужих высказываний, а также приписывают нередко своим партнерам по общению намерения, которых они не имели в своих высказываниях. Кроме того, люди часто не говорят того, что думают и чего на самом деле хотят /3/

Еще одной причиной неправильного понимания слов другого человека является невозможность передать свои мысли во всей полноте, часто они формируются неоднозначно или неадекватно. Иногда люди формулируют свои мысли так, чтобы в случае необходимости можно было отказаться от сказанного.

Нередко чувства и мысли, которые проявляются в общении, вступают в противоречие из-за условностей и ритуалов в силу сложившимся норм поведения. Поэтому люди говорят чаще то, что, как им кажется, они должны были бы сказать /3/

**Процесс общения** – явление сложное и неоднозначное. Мы часто сталкиваемся с искажениями в восприятии сообщаемых сведений. Нередко слова собеседника не воспринимаются, если партнер по общению занят своими мыслями, воспоминаниями, т.е. он просто "не слышит" того, что ему говорят.

Случается, что человек абсолютно уверен в том, что понимает сказанное, и неосознанно искажает слова в соответствии со своими изначальными установками. При внутреннем убеждении типа "я и так знаю, что хотите мне сказать", люди отгораживаются от информации, которая не согласуется с их ожиданиями.

В этом случае они слушают других скорее с целью оценки. Такое оценочное отношение к говорящему позволяет использовать крайние суждения при интерпретации получаемой информации /3/.

**Нарушение доверия  
в общении**

Основным источником нарушения общения является отсутствие взаимного доверия между партнерами по общению. При нарушении межличностного общения необходимы способы его улучшить. Согласно мнениям психологов, имеются факторы, от которых существенным образом зависит успешность об-

щения между людьми. Один из факторов, способствующих взаимопониманию — степень доверия слушателя к тому, что ему говорят.

*Уровень доверительности в общении может быть повышен за счет следующих моментов*

- а) открытой демонстрации своих намерений,
- б) доброжелательного отношения в общении,
- в) проявления компетентности в обсуждаемом вопросе,
- г) умения убедительно излагать свои мысли /3/

### Надежность и эффективность общения

Если говорящий скрывает свои истинные намерения, он применяет различные отвлекающие маневры. Надежность в общении основывается на готовности доверять собеседнику,

верить его словам.

Эффективность общения повышается, если мысли формулируются конкретно и понятно. Эффективность общения увеличивается, если мы берем на себя ответственность за то, что говорим.

### Критерии общения

Можно выделить другой критерий общения — *степень удовлетворения потребности* в выражении своих чувств. Жизненная практика свидетельствует, что у людей часто проявляется тенденция отвергать или игнорировать свои или чужие эмоциональные переживания, если они кажутся неприятными или нежелательными. Часто можно услышать советы такого рода: "Не расстраивайся!", "Не грусти!", и т.п.

Советы подобного рода призывают к одному: "Не чувствуй того, что ты сейчас чувствуешь". Такие пожелания могут привести к искажению эмоциональной экспрессии /3/.

Индивидуальные способы удовлетворения потребности в выражении чувств формируются обычно под влиянием *конвенциональных норм*, принятых в семье или социальных группах. Способ выражения внутреннего состояния человека зависит не только от того, что он чувствует, а также от того, какими средствами выражает эти чувства.

### Роль эмоций в общении

Общаясь, люди постоянно испытывают различные эмоции. Причем, способ выражения и передачи эмоций является важнейшим фактором улучшения межличностных отношений. Если между людьми возникают проблемы в процессе общения, это зависит не от того, что люди испытывают те или иные чувства, а от того, что чаще всего они не умеют адекватно их выразить.

Распространенным является мнение о том, что эмоции и чувства человека мешают общению между людьми. Люди стремятся сдерживать чувства для того, чтобы поступать логично, рационально, сохранять объективность.

На самом деле уход от истинных чувств приводит к тому, что люди не могут вести себя конструктивно в отношении с другими. Распространенной формой искажения информации является ее **избирательность** в процессе общения людей.

**Средства выражения  
чувств при общении**

Имеется множество средств, с помощью которых люди выражают свои чувства. Однако часто они передаются *опосредованно, т.е. в неявной форме*. Можно

выделить несколько различных способов передачи информации в эмоциональном сопровождении при межличностном общении:

а) Одним из способов опосредованного сообщения о чувствах являются так называемые *"риторические вопросы"*. Обычно они выражают досаду и раздражение. Кроме того, с их помощью становится возможным привлечь внимание собеседника к своим переживаниям, а также вызвать ответную реакцию своего партнера. Примером может быть высказывание: "Вы будете когда-нибудь вести себя должным образом?" Применение риторических вопросов ничего не меняет в общении людей по-сууществу /3/.

б) Опосредованное выражение чувств может принимать **форму приказов и запретов**. Например: "Вы должны немедленно извиниться передо мной!" С помощью приказов и запретов человек, обладающий возможностью контролировать действия других, старается ограничить их.

в) Формой выражения чувств является **ругательства и проклятия**, позволяет избавиться от гнева и злости. Эта форма экспрессии обычно вызывает наибольшее количество возражений и протестов

Такое поведение носит деструктивный характер и отрицательно сказывается на человеческом общении, приводя к конфликтам /3/

г) Для опосредованного выражения раздражения, недовольства, жалости и др. нередко используются в межличностном общении **выговоры и претензии**. Обычно это вызывает недовольство и протест со стороны партнера по общению. Употребление выговоров и претензий связано с потребностью выразить скопившиеся отрицательные эмоции и чувства.

В претензиях содержатся неправомерные обобщения, выражающиеся словами "никогда", "опять", "всегда" и т. п. Обычно на эти приемы отвечают тем же, в результате чего общение между людьми ни к чему хорошему не приводит /3/.

д) Нередко собеседник пытается вызвать у другого человека чувство неловкости и стыда, используя *иронические и саркастические замечания*. При употреблении иронии говорящий хочет не только задеть своего партнера, но и опосредованно выразить собственные отрицательные эмоции

Применение иронических замечаний, несмотря на видимость одобрения или похвалы, на деле заключается в утонченном нападении на другого человека с применением элементов критики и дискредитации личности.

*Иронические замечания служат для маскировки истинных чувств, и изоляции истинных переживаний.* Возможно применение также и самоиронии для снижения уровня собственных переживаний /3/.

е) Очень распространенным в процессе общения между людьми является *применение порицаний и похвал*. В них содержатся некоторые наблюдения относительно других людей. Одновременно они являются определенной формой эмоциональной экспрессии

ж) Достаточно частым применяются *сравнения и метафора*. Чтобы правильно ими пользоваться, необходимо представлять, как будет чувствовать себя ваш партнер при использовании этого метода в общении.

В процессе общения людей независимо от того, кем они являются: руководителем и подчиненным или просто деловыми и иными партнерами, важнейшее значение приобретает возможность воспринимать и познавать друг друга. В основе этого лежит активная деятельность людей в определенном контексте межличностных отношений

### Манипулирование людьми

В практике управления, как и в повседневной жизни, часто встречаются манипуляторы, по словам известного психолога Э. Шострома /4/ Он подробно анализирует два противоположных психологических свойства людей — манипулирование и актуализирование, отмечая, что в среде предпринимателей часто встречаются *манипуляторы*, которые сами страдают от своих манипуляций людьми. Механическая деятельность таких людей превращает их жизнь в нелюби-

мую работу. Такой субъект относится к своей деятельности как к по-денной работе, которая ему до смерти надоела /4/.

В противоположность таким людям, Э. Шорстром приводит примеры актуализации личности Ярким примером такой личности он называет Авраама Линкольна. Когда первая попытка быть избранным в Конгресс потерпела неудачу, он сказал: "Если добрые люди, руководствуясь своей мудростью, сочтут нужным держать меня на заднем плане — ну что же, значит, так надо. Я слишком хорошо знаком с разочарованием, чтобы огорчаться по этому поводу". А Линкольн хорошо знал, что всякое соревнование неизбежно создает победителей и побежденных, но жизнь при этом продолжается. Поэтому следует спокойно готовиться к следующей попытке победить /4/.

**Манипулятор в противоположность актуализатору очень любит управлять.** Он является рабом этой своей потребности. Но здесь проявляется определенный парадокс: чем больше он любит управлять, тем сильнее в нем потребность быть управляемым кем-то /4/.

В каждом из людей, по свидетельству известного психолога Ф. Перзла, есть два начала, которые он называет "собака сверху" и "собака снизу" "Собака сверху" выражается стремление командовать, подчинять, давить авторитетом.

"Собака снизу" — это пассивное начало, выражающее потребность подчиняться, слушаться, соглашаться Каждое из этих двух начал может проявляться манипулятивно или творчески /2/.

Э. Шорстром пришел к выводу о том, что манипулятор — это многогранная личность с антагонистическими противоположностями в душе, а актуализатор — многогранная личность с взаимодополняющими противоположностями /4/.

<b>Межличностное и межгрупповое восприятие в общении</b>
--

В качестве субъекта и объекта восприятия может выступать не только отдельные личности, но также группа людей. При этом возникают так называемые групповые эквиваленты личности. Так, например, показателем группы может быть отрицательное отношение к представителям других групп или выработанная в совместной деятельности система полярных категорий восприятия и оценки людей.

При восприятии людьми друг друга можно выделить несколько возможных ситуаций:

- а) когда одна личность воспринимает отдельную личность (я — он),
- б) когда отдельный индивид воспринимает целую группу (я — они);
- в) когда целая группа воспринимает отдельную личность (мы — он),
- г) когда одна группа людей воспринимает другую группу (мы — они)

Представление человека о том, как воспринимают его другие люди, в определенной степени определяет его поведение. Часто люди стремятся произвести определенное впечатление на окружающих, что является источником и основой процесса взаимного познания людей /3/.

В процессе общения люди стараются понять содержание "многогранных" представлений, а это может приводить к плохому пониманию между людьми. Разнообразные допущения и предположения о том, как нас воспринимают другие люди, могут способствовать неправильному взаимопониманию.

Например, в практике возможно приписывание оценок и суждений на свой счет, которые другие не выносили, а человек сам себе их внушал. Таким образом, человек может проецировать на внешний мир собственные сомнения и подозрения, которых в действительности и не было /3/.

Образ своего "Я" и самооценка личности являются очень важными психологическими факторами, лежащими в основе взаимоотношений между людьми. Самооценка включает мысли, оценки, суждения относительно самого себя, которые четко осознаются человеком.

Сюда же относятся и те оценки, которые выносит сам себе человек, но которые до конца им не осознаются, но волнуют его и беспокоят /2/.

Поэтому некоторые элементы внутреннего "Я" не дают покоя человеку, и он хочет избавиться от них. Вместе с тем, они становятся источником трудностей и проблем восприятия и понимания окружающих людей. Чаще всего такими элементами становятся внутренние конфликты личности, которые нередко вызываются наличием у человека чувств, внутренне им не принимаемых, хотя они не всегда являются отрицательными.

Нерешенные жизненные проблемы и внутренние конфликты затрудняют понимание людьми друг друга. В этом случае часто говорят: "Человек, отягощенный своими проблемами". В подобных ситуациях человек не в состоянии справиться с собственными

проблемами и трудностями, к тому же, он не вполне ясно свое состояние, что серьезно сказывается на восприятии людей, с которыми он общается

В трудные моменты отношений между людьми особое значение приобретает "открытость", т.е. умение быть честным и естественным в отношениях с другими. Открытость, как психологический феномен, непосредственным образом зависит от степени осознания своего внутреннего "Я" и принятия себя на личностном уровне

**Модель  
"Окно Джогарри"**

В психологии известна интересная модель ("Окно Джогарри"), позволяющая представить, что каждый человек является носителем четырех пространств своей личности. Аббревиатура названия этой модели составлена из имен ее авторов /2, 3/

Данная модель позволяет определить т.н. "открытые" и "закрытые" пространства личности. Ее можно представить в виде прямоугольника, разделенного на четыре части вертикальной и горизонтальной линией

Размеры этих информационных пространств могут меняться в зависимости от того, в каком состоянии находится общение данного человека в начале установления контактов или когда они находятся в состоянии установления близких взаимоотношений /3/

**Открытые и закрытые "пространства" личности  
Модель "Окно Джогарри"**

1. Открытая зона	2 Слепая зона
Открытое, т.е. известное для меня и для других людей	Закрытое для меня, но открытое для других, т.е. неизвестное мне
3 Скрытая зона	4 Неизвестная зона
Открытое для меня, но закрытое для других	Закрытое и недоступное ни мне, ни другим людям

Углубление человеческих контактов приводит к увеличению размеров открытых и доступных познанию "пространств" и уменьшению закрытых и недоступных пониманию "пространств" личности



### Размеры "пространств" личности в начале общения с другим человеком

1	2
3	4

### Размеры "пространств" в результате установления близких и подлинных взаимоотношений

1	2
3	4

Когда человек ведет себя открыто, другие люди могут узнать о нем больше, а это увеличивает возможность взаимопонимания. Если человек закрывается от других, то он хуже начинает осознавать самого себя.

#### Обратная связь

Важнейшее значение в общении имеет "**обратная связь**" — та информация, которая идет от нас к другим людям и содержит реакцию на их поведение. Цель обратной связи состоит в оказании помощи другим людям осознать их поступки, как они влияют на наше поведение и состояние.

Существуют правила, которые могут повысить эффективность обратной связи в процессе общения. Эти правила необходимо знать каждому руководителю. Правила общения (см. таблицу 1), а также правила реагирования на обратную связь (см. таблицу 2).

Таблица 1

#### Правила общения

1. В замечаниях, которые вы высказываете, следует затрагивать не личность, а особенности поведения вашего партнера.

2. Следует больше говорить о наблюдениях, а не о заключениях. Наблюдения — это то, что вы видели и слышали, а заключения — это ваша интерпретация, ваши оценки, суждения, основанные на фактах. Не следует создавать впечатления, что ваши выводы отражают объективную реальность.

3 Не следует высказываться в форме оценок. Если же вы высказываете некоторые оценки, пользуйтесь простыми категориями добра и зла, правильности и неправильности, приятности и неприятности и т.п. Оценки такого рода основываются на вашей системе ценностей. Оценки не способствуют лучшему взаимопониманию в процессе общения.

4 В ситуациях, которые имели место, старайтесь сосредоточить внимание на поступках недавнего времени, а не далекого прошлого.

5 Следует давать как можно меньше советов. Лучше высказывать свои наблюдения, как бы делаясь мыслями и информацией с партнерами.

6 Бессмысленно критиковать особенности поведения или личности партнера по общению, на которые нет возможности повлиять.

7 Для передачи нужной информации партнеру следует выбрать подходящую ситуацию и адекватную форму ее передачи.

Таблица 2

### Правила реагирования на "обратную связь"

1 Следует внимательно слушать партнера по общению, чтобы правильно понять, что вам хотят сказать.

2 Чтобы лучше понять, что вам говорят, полезно пересказывать услышанное. Это поможет избежать приписывания того, что не говорилось в ваш адрес. Обмен обратной связью связан со сложными эмоциональными переживаниями и включает системы психологической защиты.

3 Обратная связь содержит субъективное представление о вас конкретной личности, а не то, что вы в действительности представляете из себя. Эти представления не являются полными и окончательными.

4 Цель обратной связи заключается в том, чтобы улучшить отношения и взаимопонимание между партнерами, а не изменить в обязательном порядке поведение /17, 19/.

## 1.2. Профессиональное общение руководителя

Наличие деловых и профессиональных навыков общения руководителя с персоналом является основой его эффективной деятельности.

**Составляющие профессионального общения руководителя**

Профессиональное общение руководителя зависит от нескольких переменных:

а) от установок и ценностей руководителя,

б) от характера взаимоотношений и взаимосвязей не только с подчиненными, но и с коллегами, а также вышестоящим начальством

Характер информирования руководителя оказывает непосредственное воздействие на формирование профессионального общения

Личностные особенности руководителя оказывают также очень большое воздействие на характер общения руководителя с работниками

Адекватные представления руководителя о том, что происходит в группах, каков их психологический климат, как развиваются отношения между членами группы, все это делает его информированным о состоянии взаимоотношений между людьми. Нормальные отношения между подчиненными помогают руководителю решать задачи координирования их деятельности

### Влияние руководителя на персонал

Действия руководителя как основного субъекта управления преломляются через работу персонала, где **основными объектами управляющих воздействий считаются отдельные работники, малые (рабочие) группы и организация в целом.**

На рисунке 1 схематически изображен процесс воздействия руководителя посредством общения на малые группы.



**Рис. 1. Достижение организационных целей через воздействия руководителей на персонал при правильном общении с подчиненными**

Потенциал власти руководителя является весьма существенным фактором влияния на работников. В социальной психологии выделяются несколько разновидностей власти.

**Разновидности  
власти**

1. **Власть принуждения.** Люди выполняют работу вопреки своим желаниям. Главный вид побуждения в данном случае основывается на страхе перед наказанием. Основные приемы принуждения к выполнению необходимых действий – замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и др.

2. **Власть влияния.** Общаясь с руководителем, подчиненные ощущают властную функцию как их непосредственного начальника, так и вышестоящего начальника. Сила власти в таком случае носит обобщенный характер.

3. **Власть компетенции.** Благодаря своей профессиональной подготовленности руководитель наделен правом выступать не только в качестве эксперта, но и "судьи" по всем решаемым вопросам.

4. **Власть информации.** Руководитель регулирует доступ информации для своих подчиненных. Этим он осуществляет властное воздействие на людей. От информации зависит напрямую деятельность исполнителей.

5. **Власть должностного положения.** Чем выше должностной статус руководителя, тем больше степень его властного влияния на работников. Процесс профессионального общения осуществляется по вертикали подчинения.

6. **Власть авторитета.** Пользуясь авторитетом, руководитель осуществляет свое влияние без демонстрации власти. Люди повинуются ему без протеста.

7. **Власть награждать и миловать.** Люди охотно повинуются тем, кто имеет право награждать и миловать. Власть такого рода сродни силе /2/

Разные руководители по-своему используют описанные выше формы власти. Нет такого руководителя, который бы не применял тот или иной вариант власти. По-настоящему эффективный руководитель старается использовать свою власть таким образом, чтобы не нарушать правил профессионального общения со своими работниками.

Консультанты по вопросам управления из США Лорн С. Планкетт и Гай А. Хейл предложили схему общения руководителей с подчиненными /5/. Основными ее пунктами являются:

### ***1. Уметь предвидеть реакцию подчиненных.***

При изменении управленческих ситуаций руководители должны четко представлять себе возможность действий своих сотрудников. Для этого необходимо знание закономерностей человеческого поведения, как индивидуального, так и внутри рабочих групп. Большое внимание при этом нужно уделять потребностям и интересам людей, учитывая характер индивидуальных ценностей, идеалов и других мотивационных образований.

### ***2. Обеспечивать надежную информацию.***

Руководитель не всегда располагает правильной и надежной информацией из-за того, что люди часто думают не то, что говорят. Это вносит существенные искажения в сведения о проблемах, целях, задачах, с которыми приходится сталкиваться. Люди часто говорят не то, что они видят в данный момент, а вносят свои оценки и интерпретации, даже когда их не просят этого делать. Поэтому бывает трудно выделить истинные факты.

### ***3. Управлять эмоциями.***

Эмоции самого руководителя в ряде случаев усложняют контакты между людьми. Руководитель должен контролировать свои эмоции, уметь ими управлять, обеспечивая, объективность видения ситуации. При оценке своих подчиненных он должен избегать эмоционально окрашенных выражений и обобщений.

### ***4. Предъявлять исполнителям четкие требования.***

Этот пункт предполагает ясность формулировок со стороны руководителя. Он должен быть уверен, что подчиненные поняли ситуацию. Руководитель может давать четкие и понятные работникам задания.

### ***5. Заботиться об "обратной связи".***

Налаживание "обратной связи" с подчиненными — одна из существенных трудностей в процессе управления. Причем, "обратная связь" может быть как положительной, так и отрицательной. Бывает, что подчиненный, выполнив задание, не знает, что сделал работу вопреки предъявляемым требованиям.

Несвоевременная информация об оценке исполнения может стать причиной несовпадений требований и результатов работы. Правильная "обратная связь" является необходимой для выполнения обязанностей исполнителей.

**6. Побуждать интерес к работе.**

Слово "интерес" употребляется в психологии в двух разных значениях: а) как форма удовлетворения потребностей человека и б) как положительное эмоциональное отношение к предмету или процессу деятельности. Для побуждения интереса к работе имеется в виду второе значение.

Реализация тактики эффективного профессионального общения руководителя со своими подчиненными осуществляется с помощью различных мотивационных приемов /5/

Среди них можно особо выделить следующие приемы.

**1. Поддержание чувства собственного достоинства у подчиненных.** Знающие психологию человеческого поведения руководители понимают, что поддержание чувства собственного достоинства у работников способствует повышению эффективности их труда. Для этого необходимо уметь правильно общаться с подчиненными.

Мотивационные воздействия со стороны руководителя могут положительно воздействовать на самого работника. Причем, руководитель обязан выражать уверенность в способности подчиненного, что является дополнительным мотивационным воздействием на него. Снижение чувства собственного достоинства у исполнителей приводит к отрицательным результатам в их работе.

**2. Применение положительной стимуляции.**

Руководители обычно интуитивно или сознательно используют метод положительной стимуляции поведения исполнителей. Использование этого приема позволяет правильно прогнозировать возможности в работе исполнителя.

Выработка у человека ожидания положительной реакции на желательные действия и негативной реакции на отрицательные действия может быть эффективным средством в управлении поведением персонала.

**3. Активное слушание.**

Внимательное слушание подчиненного имеет сильное стимулирующее значение. Руководитель, хочет он того или нет, сообщает о своем отношении к сотруднику, используя при этом также и невербальные средства общения — мимику, жесты и т.п. При неумении руководителя слушать подчиненного создается отрицательное отношение исполнителей к своему начальнику.

#### 4. *Сосредоточение внимания на задаче.*

Неумелые руководители в ряде случаев акцентируют свое внимание на личности подчиненного. В связи с неадекватным восприятием ситуации руководитель дает задания, часто не соответствующие возможностям исполнителя.

#### Связь лидерства с управлением

*Лидерство связано с управлением по следующим направлениям:*

1. **Организация и коррекция** деятельности работников (постановка ясных целей, координация усилий, оценка полученных результатов, выполнение роли ведущего),
2. **Мотивирование деятельности подчиненных** (создание положительного отношения к работе, придание уверенности членам группы, создание групповой синергии и др.);
3. **Обеспечение представительства группы** (представление интересов группы за ее пределами, определение возможностей и перспектив развития группы)

Проблематика лидерства до настоящего времени остается во многом еще не исследованной, несмотря на значительную литературу по этому вопросу.

Обычно с понятием лидера связывается представление о **формальном лидере**, официальном руководителе. Но внутри групп может быть свой лидер, который не является руководителем по должности, но способен оказывать влияние или даже прямое воздействие на отдельных членов рабочей группы. Это — **неформальный лидер**. Он является скорее эмоциональным лидером, принимаемым всей группой, но не имеющим прав и полномочий, которыми обладает формальный лидер. См. приложения к главе 1.

Основная обязанность любого руководителя состоит в организации деятельности малых групп, независимо от характера выполняемой работы.

#### Влияние на работу группы комплекса факторов

**Группа** — это целое, "организм", от структуры которого зависит поведение его членов. Каждая группа имеет свою динамику развития. На

работу группы оказывают влияние различные факторы. Ими являются

- четкая цель (общегрупповая),
- мотивация членов группы. Отрицательная мотивация снижает эффективность работы,
- структура власти и авторитета внутри групп
- сложности в коммуникации,
- чувство принадлежности к группе,
- ответственность и свобода как условие успешной деятельности группы

Ориентация руководителя на людей в процессе их совместной деятельности является основным фактором эффективности работы самого руководителя, как одного из членов малой группы

**Основная задача руководителя в процессе управления людьми состоит во взаимодействии с персоналом.**

Множество задач руководитель решает вместе с людьми с их индивидуальной мотивацией, личностными особенностями, стремлением к самореализации и т.п.

Если руководитель не будет придавать значение этим факторам, решать управленческие задачи будет невозможно. За рубежом недаром подбирают таких руководителей, которые, в первую очередь, могут профессионально общаться со своими подчиненными. Это — неперемutable правило руководителя.

### 1.3. Стили руководства

В психологии стили руководства часто называют стилями лидерства.

*Под стилями руководства психологи понимают индивидуально-типические особенности целостной, устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций.*

Использование руководителем навыков профессионального общения наиболее ярко проявляется в **стилях руководства**. Существуют различные подходы к оценке этих стилей. Самой распространенной классификацией стилей руководства является использование следующих: а) **авторитарный**; б) **демократический**, в) **либеральный**.

Характеристики известных в психологии стилей руководства приводим в схематическом виде (см. таблицу 3) /6/



Таблица 3

## Стили руководства

Общие психологические характеристики руководителя	Отношение к подчиненным	Характеристики групповых отношений
<b>I. Авторитарный стиль</b>		
Руководитель часто хмур, озабочен, предельно раздражен, резок с людьми. Около 90% его действий состоит из команд и приказов.	Официальность в общении. Не склонен считаться с мнением других.	Отсутствие доверительности, враждебность, повышенная конфликтность.
<b>II. Демократический стиль</b>		
Руководитель активен, ровен в общении, самокритичен.	Главная черта — постоянный контакт с людьми. Склонность к делегированию власти. Поощрение самостоятельности.	Минимум агрессивности друг к другу, дружелюбие, отсутствие конфликтов, поощрение творчества.
<b>III. Либеральный (попустительский, анархический) стиль</b>		
Недостаточно активен, боится конфликтов, стремится к безответственности.	Панибратство в отношениях, согласие с мнением подчиненных. Обязанности в группе не распределены. Оценка деятельности людей основана на стихийности.	Состояние неуверенности, отсутствие целеустремленности. "Все плывет по течению". Могут возникать неожиданные ситуации и конфликты.

Компетентный, авторитетный руководитель, имеющий отработанные навыки профессионального общения с членами рабочей группы, создает в группе благоприятный психологический климат и сплачивает сотрудников для выполнения организационных целей.

Ориентация каждого руководителя, несмотря на однотипность целей, может расходиться.

Одни из руководителей в большей степени нацелены выполнить задачи, не обращая внимания на проблемы человека и его потребности. Другие больше внимания уделяют человеческому фактору, часто в ущерб выполнению профессиональных требований.

**Типология  
руководителей**

Существует типология руководителей по двум основным критериям: а) внимание к людям, б) ориентация на цель (задачу) организации. Эта типология носит условный характер (см. рис. 2).

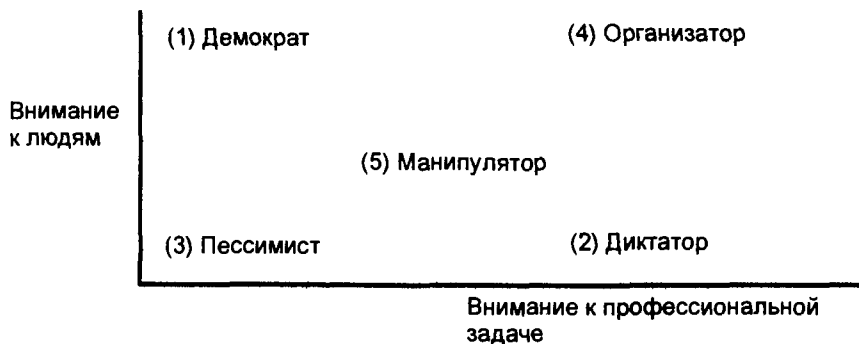


Рис. 2. Типология руководителей

1. **Демократ.** Заботится больше всего о состоянии межличностных отношений в рабочей группе. Слабо учитывает потенциальные возможности работников. В связи с этим не всегда наилучшим образом выполняет задачу.
2. **Диктатор.** Основная ориентация — решение профессиональной задачи оптимальным способом и в срок. Проблемы человека его не интересуют. Считает, что для решения управленческой задачи основой является профессиональная подготовка.
3. **Пессимист.** Мало внимания уделяет решению задачи и мало интересуется потребностями и возможностями человека. В руководстве группой придерживается анархического стиля, считая, что работа в одиночку значительно эффективнее коллективных действий.
4. **Организатор.** Сочетает в себе все качества руководителя творческой группы. Дает возможность каждому работнику проявить инициативу и творчество. Решение управленческих задач под руководством такого лидера осуществляется самым рациональным путем.
5. **Манипулятор.** Основной задачей своей деятельности считает улаживание отношений внутри группы. Умеет "гасить" острые моменты в отношениях между людьми. Считает, что согласованность действий членов рабочей группы является основным условием решения задач управления /2, 6/.

#### 1.4. Конфликты в управлении и возможности их разрешения

Управленческая деятельность часто протекает на фоне действия конфликтных ситуаций.

Конфликтные ситуации, переходящие часто в **конфликты**, являются неотъемлемой частью человеческих отношений. Обычно конфликты, если говорить не о деловых, а о межличностных конфликтах, возникают по психологическим причинам. Ими могут быть различия в интересах, желаниях, целях поведения, личностных особенностей и др.

В условиях действия конфликтных ситуаций выделяют различные модели поведения людей. В соответствии с моделью Д. Джонсона В конструктивном разрешении конфликтов играют роль факторы

1. **Адекватность отражения конфликта.** Ошибка людей состоит в том, что они часто неправильно воспринимают собственные намерения, позиции, действия. Их оппоненты также могут ошибочно воспринимать сказанное или виденное ими. В соответствии можно говорить о типичных искажениях в восприятии. К ним относятся /3/

#### Искажения восприятия

а) **"Иллюзия собственного благородства"**. Это означает, что в конфликте люди кажутся жертвами противника, моральные принципы которого весьма сомнительны, а мы — поборниками справедливости и истины. Как правило, каждая сторона уверена в своей правоте и убеждена, что "противник" не хочет поступать по справедливости.

б) **"Поиск соломинки в глазу другого"**. Каждый из "противников" четко видит недостатки другой стороны, но не осознает своих собственных. Каждая из конфликтующих сторон с негодованием реагирует на действия другой стороны, но не замечает смысла собственных действий.

в) **"Двойная этика"**. "Противники" осознают, что совершают одинаковые поступки по отношению друг к другу. Однако собственные действия расцениваются каждой стороной как допустимые и законные, а действия своего "противника" — как нечестные и недопустимые.

г) **"Все ясно"**. Каждая из конфликтующих сторон упрощает ситуацию до такой степени, чтобы это подтверждало мнение о том, что его действия правомерны и правильны, а действия противоположной — неадекватны и плохи.

Причины, которые приводят к искажению восприятия ситуации, способствуют углублению конфликтной ситуации. При сильном искажении восприятия в конфликте человек может оказаться в "ловушке собственной предвзятости", поскольку он не замечает никаких иных чувств своего партнера, кроме враждебности. Тогда человек переходит в наступление и обороняется /3/.

**Открытость  
и эффективность  
общения**

Стратегия поведения конфликтующих сводится к тому, что одна сторона старается сделать больно другой и скрывает любую информацию о себе. В ходе конфликта бессмысленно что-либо решать. Однако желательно все же заботиться, чтобы не унижить и не обидеть своего партнера. Взаимное выражение чувств в процессе конфликтного общения является необходимым, поскольку иначе невозможно перейти к конструктивному обмену мнениями.

Для того чтобы имело место конструктивное решение конфликта, целесообразно использовать некоторые формы общения:

а) высказывания, передающие смысл понятого и стремление получить подтверждение того, что сказанное вашим партнером вы поняли правильно,

б) открытые и лично окрашенные высказывания по поводу вашего состояния, чувств и намерений,

в) информация, содержащая обратную связь о восприятии вами партнера и его поведения,

г) подтверждение, что вы воспринимаете вашего партнера как личность, несмотря на его критику и сопротивление /3/.

**Создание климата взаимного доверия и сотрудничества**

Оно основано на стремлении к согласию и взаимопониманию, а также нежелании использовать слабые и уязвимые стороны противника. Если обе стороны заинтересованы в достижении общего результата и стремятся к сотрудничеству при этом, в таком случае конфликт решается более успешно. Наличие общей цели и опыт совместной деятельности сближает партнеров. Это облегчает "риск открытости в общении". Показательно, однако, что люди часто даже не представляют, что они могут сотрудничать с человеком, с которым находятся в конфликтных отношениях.

**Определение существа конфликта**

Чем лучше партнеры осознают существо отдельных элементов конфликта, тем легче им будет нормализовать поведение. Желаете

тельно, чтобы обе конфликтующие стороны могли согласовать свои воззрения на то, как они определяют ситуацию конфликта /3/

В процессе управления в ряде случаев возникает конфликт между менеджером, отвечающим за качество дорогостоящей продукции, и руководителем, отвечающим за реализацию этой продукции. Возникает производственная ситуация, сталкивающая их интересы. Спрашивается, какой возможен выход из такого положения?

Выходом из такой ситуации лучше всего было бы одному и тому же лицу выполнять оба задания предприятия. Только в этом случае ответственный за это задание будет искать оптимальное решение, не тратя силы на конфликты с коллегами, представляющими противоположные интересы /9/.

Руководитель может оказаться в большом затруднении найти нужную линию поведения, т.к. на него будут направлены действия его подчиненных с прямо противоположными интересами. В этих условиях важны даже не аргументы, а ловкость в умении поставить задачу, быстрота ответов, красноречие и др. приемы

**Поиск путей  
выхода из конфликта**

*Выход из конфликта предполагает использование нескольких существенных моментов:*

*а) Определение основной проблемы, связанной с возникновением конфликта.*

Часто конфликтующие стороны не осознают, в чем состоят сходства и различия в точках зрения на возникшую проблему, приводящую к конфликту. Для определения сходства во взглядах на проблему требуется ответить на вопросы:

- как вы понимаете проблему, а также какие действия партнера привели к конфликту с вами;
- как ваш партнер понимает проблему, а также как он понимает ваши и свои действия, приведшие к конфликту;
- способствует ли ваше поведение развитию конфликта,
- какова ваша общая проблема, которую необходимо решить,
- в чем состоит ваше расхождение с партнером,
- в чем вы сходитесь со своим партнером

*б) Определение причины конфликта.*

Чтобы конфликт вновь не возник между вами и вашим партнером, важно понять причины, приведшие к нему. Знание их может

предотвратить подобную ситуацию в будущем. Следует понять, что является совершенно для вас неприемлемым в поведении и действиях партнера, а также осознать, какие ваши действия не принимает партнер. И, наконец, необходимо уяснить, что явилось причиной конфликта /3/

Приведем пример. Всем нам хорошо известна роль ОТК на предприятии.

Обязанностью работника ОТК является оценка качества изготавливаемой продукции. И главное здесь – не пропустить ни одного бракованного изделия. У сотрудников ОТК часто возникают внутрипроизводственные конфликты с коллективами работников, которые волей или неволей выдают бракованную продукцию.

На работников ОТК начинают "нажимать" и сверху и снизу. Можно ли что-либо предпринять, чтобы соединить функции производства и контроля?

Поскольку задачи, порождающие противоречия, объединить не представляется возможным, то и не следует их объединять. Они относятся к различным подразделениям предприятия.

В жизни предприятия немало таких ситуаций. Например, менеджер низшего звена управления отвечает за отсутствие простоев в работе, а другой менеджер стремится к тому, чтобы как можно меньше оборотных средств было заморожено в запасах /9/.

В такой ситуации сталкиваются две противоположные тенденции. Чем больше будут запасы на производстве, тем спокойнее будет тому, кто отвечает за простои, вызванные отсутствием сырья.

И, наоборот, чем меньше будет запасов сырья, тем лучше будет чувствовать себя менеджер, отвечающий за подвижность оборотных средств. Таким образом, перед нами два работника одного и того же предприятия, представляющие противоположные интересы /9/

**в) Поиск путей разрешения конфликта и совместное решение о выходе из него.**

Что можете сделать вы, а также ваш партнер, чтобы конфликт между вами был разрешен? Осознание общей цели способствует решению этой задачи. Как вы, так и ваш партнер должны осознать общие цели ваших действий и возможные пути разрешения конфликта.

Следует помнить, что нет универсальных способов выхода из конфликтных ситуаций. Для решения конфликта единственно воз-

можным является ваше волеизъявление и упорство. Важными являются также последовательные шаги по выходу из конфликта обеих противоборствующих сторон.

Существуют различные модели поведения в условиях конфликтных ситуаций (Н.В. Гришина, 1990 г.), каждая из которых имеет свои психологические характеристики. Одну из моделей называют *"деловой спор"* /1/.

В этой модели между участниками существуют разногласия по конкретному вопросу их совместной деятельности. Обе стороны верят в возможность соглашения. В целом характер таких взаимоотношений можно назвать как товарищеский, имеющий тенденцию прийти к согласию /1/.

Однако существует ряд ситуаций, когда зона разногласий становится очень широкой. Модель такого типа можно назвать *"формализацией отношений"*. Конфликт касается уже не какого-то одного аспекта взаимной деятельности, а нескольких.

В подобной ситуации партнеры по общению не видят возможности соглашения и ищут внешние, официальные способы разрешения конфликта. Например, один из способов решения конфликта они видят в обращении за помощью к начальству или коллективу.

Здесь уже не приходится говорить о товарищеских отношениях. В подобных ситуациях партнеры припоминают друг другу ошибки, промахи, позволяют себе переходить на личности.

Возможным является и такой тип взаимодействия между конфликтующими сторонами, как *"психологический антагонизм"*. Модель такого типа характеризуется тем, что расширяется зона расхождений, она становится более неопределенной, увеличивается субъективизм в подходах к решению проблемы. Существующие разногласия раздуваются, отношения между партнерами приобретают оттенок неприятия друг друга, нет стремления к согласию, нередко взаимная враждебность, применяются недозволенные приемы, в том числе задеваются личностные качества. Преобладает стремление к избеганию всяких контактов. Действия партнеров обуславливаются негативной установкой /1/.

Конфликтные ситуации могут развиваться различным образом и выходы из конфликтов тоже бывают разные. Они зависят не только от самого характера разногласий, но также определяются восприятием ситуации ее участниками и избираемой ими стратегией пове-

дения. Выход из конфликта может быть рациональным и нерациональным /1/

**Выходы  
из конфликта**

*Рациональный способ* выхода из конфликта обычно *подразумевает активный поиск путей преобразования создавшейся ситуации и удовлетворение потребностей человека*, мобилизацию его усилий для достижения поставленных целей

Возможны, однако, случаи, когда люди не хотят "ввязываться" в созданный конфликт. Это связано, как правило, с возникновением отрицательных эмоций. Эти эмоции еще более углубляются, если человек принимает для себя позицию постороннего наблюдателя /1, 3/

Наряду с рациональным путем выхода из конфликта, возможен противоположный ему путь – *нерациональный, или, иными словами, нереалистичный путь*. Одним из вариантов его является отказ от желаемой потребности. В таком случае человек снижает искусственно ценность своей неудовлетворенной потребности, пытается смягчить эмоциональное напряжение за счет разрядки, что не приводит к достижению поставленной цели.

**Стратегии поведения  
руководителя  
в условиях конфликта**

Наиболее известными стратегиями поведения в условиях конфликта являются следующие: *противоборство, сотрудничество, компромисс, уход и приспособление* (см. приложение 1)

1) *Стратегия противоборства* характеризуется тем, что руководитель стремится завоевать командную роль относительно делового партнера, пытается провести свою позицию по спорному вопросу, несмотря на возражения его партнеров и проявляет при этом максимум активности, напористости, игнорируя интересы других

2) *Стратегия сотрудничества* характеризуется тем, что руководитель, как и в предыдущей стратегии, проявляет значительную активность. Но он ориентируется не только на свои собственные интересы, но и на интересы делового партнера, пытаясь избежать конфликтных ситуаций.

3) *Стратегия компромисса* характеризуется тем, что руководитель стремится достигнуть нормализации отношений с партнерами, пытается считаться с их интересами и желает привлечь их на свою сторону.

4) *Стратегия ухода* сводится к стремлению уйти от ответственности, руководитель боится как ответственности, так и наказания, не хочет принимать самостоятельных решений.



5) *Стратегия приспособления* характеризуется тем, что руководитель не проявляет ни активности, ни заинтересованности в достижении управленческой цели.

Такая стратегия направлена, главным образом, на избежание конфликтных отношений с людьми: руководитель, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти и от ситуации, и от ответственности.

Конфликты существуют столько, сколько люди живут, решая совместно общие проблемы и задачи. Термин "конфликт" означает столкновение, борьбу целей, мнений, интересов, желаний и т.д. Он возникает не только между отдельными индивидами, но и целыми социальными группами.

На любом предприятии рабочая группа выступает как одно коллективное лицо.

Самое распространенное желание руководителя — не иметь никаких проблем внутри групп, которые могли бы привести к конфликтам. Каждый руководитель должен проводить работу по оптимизации отношений как внутри группы, так и между группами.

Вместе с тем, наличие в группах конкурентных отношений не всегда отражается на выполнении общих целей. Группы могут соперничать между собой не только за достижение общих целей и задач, но и за сферы влияния на других людей /10/.

Так как жизнь групп всегда находится в состоянии постоянного изменения, руководитель должен учитывать все динамические процессы и уметь управлять ими. Из социальной психологии известно, что если группа хорошо сплочена, то она может самостоятельно решать отдельные задачи, не вовлекая руководителя. И, напротив, если группа жестко центрирована на своем руководителе, то ее члены будут стараться сбросить с себя ответственность на него за выполняемую работу /11/.

Казалось бы, что группы, которые конкурируют между собой, будут работать наилучшим образом. Однако эксперимент известного американского психолога Р. Блейка с конкурирующими группами показал, что самой первой реакцией на конкуренцию является сплочение группы, члены которой стараются установить между собой тесные контакты, чтобы всем вместе выступить против своих конкурентов.

Если каждой группе дать возможность судить о том, какая из них выиграла, суждения могут разойтись. Каждая из двух групп может посчитать себя победившей или проигравшей

Если группа действительно победила, тогда ее члены испытывают оптимистические чувства. Проигравшая группа испытывает состояние неудовлетворения, уныния и неуверенности в своих силах.

Парадоксальным выглядит тот факт, что наличие общих целей не всегда способствует сплочению людей, приводя к столкновению мнений и противоборству, когда отдельные личности начинают борьбу за статус, власть, лидерские роли.

Как указывают американские психологи Пол М. Дизель и Уильям Мак Кинли Раньян, внутри организации разные группы, а также отдельные работники имеют разнонаправленные стремления. Решая общую цель, они часто направляют свои действия друг против друга, что является противоречивым и нежелательным фактом для менеджмента /10/.

Создать организацию, где не было бы конфликтов — нереальная мечта менеджеров.

В условиях производства конфликты существуют всегда. Это могут быть межличностные и производственные конфликты, связанные с организацией самого процесса, наличия графиков отпусков, различного отношения работников к дисциплинарным и иным требованиям.

Одни конфликты могут разрешаться сразу, например, нарушения дисциплины, другие требуют рациональной оценки и анализа причин и способа их устранения. Но нельзя никак игнорировать конфликты, так как они могут развиваться с еще большей силой.

Руководитель в своих воздействиях на подчиненных *должен ориентироваться* не на отдельно взятого работника, а *на целую группу*, поскольку она является мощнейшим фактором воздействия на отдельно взятую личность /12/.

Иногда в группе оказывается сотрудник, который считается только со своими интересами. Например, всеми силами старается "карабкаться" вверх по служебной лестнице, применяя нетактичные приемы. Это приводит других работников в ярость.

Здесь и возникает вопрос: как должен вести себя руководитель и какую тактику поведения он должен выработать по отношению к подчиненным и тому субъекту, который пытается опередить своих коллег.

Если между разными группами, выполняющими производственные задачи, понимание целей, присутствуют схожие социальные установки, тогда это облегчает деятельность руководителя.

Однако случается и так, что отдельные рабочие группы начинают действовать как саботажники в общей работе. Именно они и приводят к срывам сроков выполнения планов и решений в ходе производственного процесса

Если авторитет руководителя достаточно высокий, то подчиненные будут меньше идти "не в ногу" с другими членами группы и не станут, даже если возникнет конфликт, "выносить сор из избы" /13/.

В организациях конфликты возникают по разным причинам. Например, некоторые руководители любят окружать себя подчиненными, которые входят в доверие, распространяют слухи, рождая при этом интриги. Но руководители часто этого не замечают, позволяя подчиненным играть роль советчиков и помощников

Большую активность такие "доброжелатели" проявляют, когда не могут добиться успехов, тогда как их добиваются другие работники, становясь объектом зависти, недоброжелательности. Но руководитель по-прежнему ничего этого не замечает /14/.

Считается нормальным, если в отношениях людей, объединенных совместной деятельностью, имеются шероховатости. Здесь и начинают вмешиваться не в свои дела "помощники" руководителя, использующие различные нечистоплотные приемы и меньше всего обращают внимание на работу.

Серьезной ошибкой некоторых руководителей является снабжение недостойных сотрудников информацией, которые используют ее против других работников. Эти люди составляют так называемую "клику" при руководителе. В нее часто входят неформальные лидеры, жаждущие власти.

Случается и так, что руководитель не располагает той информацией, которая имеется у его доверенных лиц. Они и являются активными распространителями слухов, сплетен и т. п. /14/.

Сплетни, слухи, интриги и т. п. чаще всего возникают там, где у сотрудников мало работы, а стиль руководства не способствует полноценной нагрузке

Если работник проявляет самое лучшее отношение к людям, справедлив, добросовестен, все равно находятся люди, которые обратят благополучную ситуацию в конфликт. Поэтому ни один из руководителей не застрахован от конфликтов в своем подразделении, и именно ему отводится особая роль в разрешении возникающих конфликтов.

Сложность разрешения конфликтов связана с тем, что чаще всего они возникают на фоне проявления отрицательных эмоций, при которых человек не может мыслить конструктивно. Анализируя конфликты, можно сказать, что именно люди провоцируют их возникновение.

Чаще всего конфликт возникает на основе действия нескольких причин, поиск которых затруднен ввиду сложного их переплетения

В. Зигерт и Л. Ланг считают "альфой и омегой" конфликтов ущемление чувства собственного достоинства, поскольку оно пробуждает большую энергию, питающую межличностные конфликты /13/.

**Виды  
конфликтов**

Кроме межличностных конфликтов, можно отметить и межролевые конфликты, а также внутрличностные. Межролевых конфликтов практически невозможно избежать, т.к. один человек является носителем разных ролей, которые приходят в противоречие между собой.

В жизни и деятельности часто сталкиваются стремления достигнуть определенных результатов и невозможность их осуществить. Это приводит к возникновению **внутриличностного (интрапсихического) конфликта**, где сталкиваются разнонаправленные мотивы.

Это состояние сопровождается нарастанием тревоги и страха, которые действуют разрушительно на личность. Например, страх получить отказ в просьбе может привести к испытанию враждебности к человеку, от которого зависит выполнение просьбы.

Страх перед неудачей может быть причиной фрустрированного поведения. Одним из видов страха может быть боязнь быть высмеянным, оказаться несостоятельным в чем-то.

В условиях конфликтной ситуации особое место отводится осознанию ответственности личности за решение поставленных задач. Часто конфликт создается человеком, который старается переложить ответственность на другого. Поэтому в конфликте могут столкнуться два разных человека: один является слишком ответственным, а другой, наоборот, не является таковым. Поэтому уровень субъективного контроля за поведением у этих людей будет противоположным.

Если человек не хочет брать на себя ответственность, он пытается навязать ее другому, который должен будет работать за него. Естественно, это вызывает обиду и раздражение, которые также способствуют возникновению конфликтной ситуации.

В практике случается и так, что один человек берет на себя непомерно большую ответственность по своей воле и отстраняет

других работников, что воспринимается как большая несправедливость.

В такой ситуации оппоненты упрекают друг друга в недостаточной, или, наоборот, чрезмерной ответственности, но каждый из них попадает в "ловушку ответственности". Для того чтобы выйти из нее, необходимо найти общую точку зрения, которая могла бы привести их к компромиссному решению

Если человек уступает ответственность вопреки своей воле, то он может ощущать себя униженным. Если же человеку навязывают ответственность, он может воспринять ее как тяжелое бремя и останется недовольным.

Если ответственность распределяется неравномерно или несправедливо, то люди часто попадают в ситуацию, которая в большинстве случаев переходит в конфликт /14/.

Известный американский психолог Э Берн, создавший концепцию трансактного анализа, показал, что конфликты возникают там, где один человек берет на себя не свойственную ему роль.

Например, в школе среди учащихся довольно часто возникают конфликты, переходящие иногда в драки. Происходит это потому, что один ученик по отношению к другому берет на себя функцию "родителя", а не "ребенка", он чувствует совершенно необоснованно превосходство над другим, унижая человеческое достоинство /1/.

Главная цель при выходе из любой конфликтной ситуации — это поиск конструктивных решений.

#### Подходы к конфликтам

Основным подходом к разрешению конфликта является поиск причин, послуживших его возникновению. Если причина конфликта определена, тогда становится возможным применить соответствующую технику решения задачи, как советует Дж. Г. Скотт /14/.

#### Методы решения конфликтов

Дж. Г. Скотт предлагает для анализа причин конфликта несколько приемов. **1. Метод творческой визуализации.** Человек должен сам очертить круг возможных источников и причин возникшего конфликта. Этот метод включает запись своих вопросов к экспертам, которые приглашаются извне для решения конфликта

Если таким способом удастся вскрыть одну из лежащих на поверхности причин возникшего конфликта, тогда нужно последовательно идти к тому, чтобы найти истинные, глубинные источники конфликта

Например, если член группы "путаает карты", не дает другим решать задачу, тогда нужно определить, зачем он это делает и вообще нужно ли ему участвовать в этом процессе?

Когда будут найдены скрытые причины, тогда следует подойти к коррекции цели.

Однако возможны и другие причины, более глубокие, например, расхождение индивидуальных целей участников рабочей группы. В этом случае решение конфликта будет связано с *поиском компромиссов*, выработанных в процессе переговоров

Если в решении конфликта участвуют "отрицательные личности", саботирующие переговоры, позволяющие себе некорректные высказывания и действия, тогда необходимо применить оборонительную стратегию по отношению к ним

Если удастся увидеть в конфликтах проблему, тогда они могут стать источником конструктивных решений

К конфликтам следует относиться не только как к отрицательному и трудно разрешимому явлению, но и как к определенной возможности *личностного, межличностного и организационного совершенствования*. Конфликт может оказать неоценимую услугу: подсказать, что нужно искать в себе и в каком направлении нужно менять самого себя

Конфликт может также указать, какие организационные барьеры мешают поступить правильно, и устранить их /14/

С точки зрения Дж. Г. Скотта, *рационально-интуитивный метод* решения конфликтов является наиболее желательным, поскольку он основывается на оценке ситуации, позиций людей, их мотивации, личностных особенностей

Одним из обязательных шагов к разрешению конфликта должно быть погашение собственных отрицательных эмоций, а также эмоций других людей, вовлеченных в этот конфликт.

При эскалации конфликта отрицательные эмоции растут в геометрической прогрессии. В подобных ситуациях лучше всего удасться, поскольку становится бессмысленным что-либо объяснять

Если люди рассматривают возникший конфликт *как реальную или потенциальную проблему*, тогда становится актуальным выбор стратегии поведения относительно противоборствующей стороны. Сложный конфликт становится навязчивой идеей, которая "питает саму себя".

Некоторые конфликты не могут быть решены пока люди не избавятся от накопившегося раздражения. Нужно, чтобы человек выплеснул свои эмоции. От такого способа не следует отказываться.

Если же раздражение и враждебность переходят все границы, тогда лучше всего остановиться. Уход от некоторых конфликтов бывает в ряде случаев наилучшим выходом из него.

По утверждению Дж. Г. Скотта, необходимым условием избавления от конфликта является также контроль над собственным раздражением и страхом. Предлагается несколько способов избавления от своего гнева.

**1. Избавление от гнева с помощью "заземления".** В своем воображении вы представляете, что вместе с гневом из вас уходит пучок отрицательной энергии. Вы представляете, как эта отрицательно заряженная энергия опускается вниз внутри вас и беспрепятственно уходит в землю.

**2. Избавление от гнева с помощью "проецирования" и уничтожение его.** Вы должны расслабиться и вообразить, что излучаете гнев и проецируете его на воображаемый экран. Далее вообразите лучевую пушку и стреляйте из нее в экран. Это помогает избавиться от желания насильственных действий.

**3. Защита от трудностей в общении с людьми.** Есть люди, которые постоянно проявляют по отношению к другим злобу, враждебность, причиняя неудобства в общении с ними. Рекомендуется вообразить что-то, напоминающее психологический барьер или защиту. Если нет возможности прервать с такими людьми общение, тогда рекомендуется создать вокруг себя нечто, похожее на энергетическую ограду, которая препятствовала бы проникновению отрицательной энергии.

Можно, кроме того, вообразить стену, отделяющую вас от человека с отрицательным энергетическим зарядом. Такие методы описаны в популярной литературе о биоэнергетике.

**4. Как прекратить трудные взаимоотношения.** Если люди не представляют для вас ценности и мешают правильному общению, необходимо создать определенную дистанцию между ними и вами. На какое-то время просто следует прекратить с ними общение.

**5. Как не ввязываться в конфликт.** Таким способом является самоотстранение от конфликтной ситуации, поскольку отрицательные эмоции или провоцирующие действия могут быть направлены

не в вашу сторону. Поэтому не следует "ввязываться" в решение чужих проблем, когда своих хватает.

Возможными являются и случайные столкновения с человеком, которого раздражает сложившаяся вокруг ситуация, а ваше появление приводит к тому, что вы становитесь объектом, для разрядки отрицательных эмоций.

Чаще всего в подобных ситуациях люди отвечают агрессивным нападением, и вы — уже участник конфликта. Если научиться не отвечать раздражением на раздражение, то можно обойти стороной конфликтную ситуацию. Делать это необходимо, хотя и трудно

Чтобы суметь объективно оценить конфликтную ситуацию, нужно убедить себя в том, что к вам она не относится. Эта тактика "деперсонализации" достаточно эффективна, даже если вам в будущем придется общаться с участниками этого конфликта

**6 Как дать воображаемый реванш.** Такой метод подходит не для всех людей. Его можно применять только с учетом личностных особенностей. Здесь речь не идет о реальном реванше. Этот метод можно использовать только с целью релаксации, а не нанесения ответного удара. В данной ситуации вы направляете свои эмоции в другое русло, не имеющее отношения к конфликтующим лицам. Эта тактика мнимого отмщения может помочь хотя бы на некоторое время отойти от конфликтной ситуации.

**7 Преодоление страха и внутреннего раздора в конфликтной ситуации.**

Испытывая внутренний конфликт, человек часто остерегается входить в конфликтную ситуацию. Участие в ней может усугубить состояние разлада с самим собой и привести к обострению отрицательных эмоций. От них вы можете избавиться доступными для вас средствами, например, с помощью релаксации и других методов, которые многократно описаны в психологической литературе

Только устранив свой страх (а страхи бывают разными), можно вернуться на путь логического осмысления проблемы, которая стала причиной создавшейся конфликтной ситуации /14/.

Способы разрешения конфликтов многообразны. В некоторых случаях требуется конфронтация между участниками конфликта. Но в ряде случаев нельзя допускать конфронтации конфликтующих сторон, так как одна сторона может оказаться побежденной, а другая выигравшей за счет поражения противоположной стороны, что в психологическом плане является недопустимым /7, 14/.



Соперничество, как определенная стратегия поведения в условиях конфликтной деятельности, может положительно повлиять на результаты работы. Такое возможно только при условии, что конкуренция между группами будет находиться под контролем руководителя.

Не следует ни в коем случае затрагивать личности конфликтующих, поскольку это может способствовать еще большему разобщению людей в группах.

По свидетельству американских социальных психологов Пола М. Дизеля и Уильяма Мак Кинли Раньяна, многие компании используют специально фактор конкуренции для получения более высоких результатов работы. Отмечено, однако, что конкуренция в различных группах приводит к неоднозначным психологическим последствиям.

В одних группах ее члены реагируют адекватно, увеличивая сплоченность и производительность труда. В других группах неадекватное реагирование на соперничество, может ослабить групповые связи /10/

Можно сказать, что внутри организаций конфликты возникают по вине как руководителя, так и его подчиненных, и решать их приходится как той, так и другой стороне.

Ниже приводятся факторы, способствующие возникновению и поддержанию конфликтных отношений в рабочей группе.

В организационной деятельности важнейшей задачей является умение прогнозировать возможности развития и последствий конфликтов любого рода, а общим требованием для руководителей является умение управлять ими.

#### **Факторы, способствующие возникновению и поддержанию конфликтных отношений в рабочей группе**

По вине руководителя

- Плохая организация работы с группой со стороны руководителя
- Наличие неэффективного стиля руководства группой.
- Неполное владение руководителем информацией о работе внутри организации.
- Отсутствие доверительных отношений руководителя с подчиненными.
- Невмешательство руководителя в отношения между работниками.

По вине руководителя

- Отсутствие сплоченности в коллективе.
- Отсутствие группового единства.
- Низкая степень групповой активности.
- Разобщенность группы.
- Наличие плохого психологического климата в рабочей группе.
- Преобладание индивидуальных интересов над общегрупповыми.
- Отсутствие должного контроля по отношению к членам группы со стороны руководителя.
- Неправильное мотивирование подчиненных.
- Отсутствие положительного стимулирования подчиненных.
- Недостаточная степень ответственности за работу подчиненных
- Отсутствие группового согласия.

По вине подчиненных

- Личностное неприятие членами группы общих целей организации.
- Эгоистические тенденции поведения отдельных членов группы.
- Отрицательные социальные установки отдельных личностей в группе.
- Наличие агрессивных тенденций поведения у отдельных членов группы.
- Доминирование индивидуальных целей над групповыми у некоторых членов рабочей группы.
- Отсутствие ответственного поведения у некоторых членов группы при выполнении общих задач.
- Различное личностное осмысление причин конфликта.
- Нежелание найти единый рациональный подход к решению конфликта
- Стремление к власти и возникновение неуправляемых действий со стороны отдельных членов группы

### 1.5. Психология стресса

Слово "стресс" пришло в русский язык из английского и в переводе обозначает *действие, напряжение, усилие, внешнее воздействие*. Уче-

ние о стрессе впервые появилось в связи с работами всемирно известного канадского физиолога Г. Селье (1907 – 1982 гг.). Он сформулировал универсальную концепцию стресса /16, 17/.

По своей сути стресс – это способ достижения устойчивости организма в ответ на действие отрицательного фактора. Современные жизненные ситуации приводят к резкому возрастанию психологических нагрузок на человека. Важной предпосылкой создания учения о стрессе явилась необходимость решить проблему защиты человека от воздействия неблагоприятных факторов.

Первоначальное понимание стресса относилось к неспецифическому ответу организма на действие любого фактора. Дальнейшее изучение стресса последователями Г. Селье было посвящено психологическим механизмам проявления стресса, а также их роли в развитии болезней, возникающих в результате эмоционального перенапряжения. В связи с появлением большого числа работ на эту тему в науку пришло новое понятие – “эмоциональный или психологический стресс” /17, 18, 19, 20/.

Однако стресс – это не просто нервное напряжение. У человека самым распространенным *стрессором, т.е. фактором, вызывающим стресс*, является эмоциональный раздражитель

В обыденной жизни Г. Селье выделил два вида стресса *эустресс* и *дистресс*. Эустресс предполагает возникновение желательного, т.е. положительного эффекта, а дистресс – отрицательного.

Обычно стресс связан с приятными и неприятными переживаниями. Приятное и неприятное эмоциональное возбуждение сопровождается возрастанием физиологического стресса.

По гипотезе Г. Селье, отсутствие раздражителей (депривация), а также избыток раздражения в равной степени сопровождается возрастанием стресса. Отсутствие стресса, с точки зрения Г. Селье, означает смерть. Избежать его не представляется возможным.

По Селье, “чтобы придать смысл нашей жизни, мы должны поставить перед собой сложную и долговременную задачу. Нам следует стремиться к цели, достижение которой требует напряженной работы. Отсутствие же таковой цели – одни из самых сильных стрессов, вызывающих язву желудка, инфаркт, гипертонию или просто обрекающих человека на безрадостное прозябание” /16/.

Г. Селье было отмечено еще одно важное обстоятельство, касающееся стресса один и тот же стресс может вызвать различные реакции у людей Он назвал их "факторами обусловливания" Они могут быть внешними и внутренними. Под влиянием этих факторов нормально переносимая степень стресса может стать болезнетворной и вызвать "болезни адаптации".

Один и тот же раздражитель действует на разных людей неодинаково в зависимости от индивидуальности внешних и внутренних условий, определяющих реактивность каждого.

Различные психологические проявления стресса находят отражение в физиологических реакциях Наличие прямой корреляции между физиологическими реакциями организма и психологическими характеристиками стресса позволяет использовать изменения физиологических реакций в качестве объективных показателей психологического (эмоционального) стресса

Стресс может возникнуть в результате определенного социального воздействия Средством защиты от стресса в этом случае могут быть социальные преобразования и перестройка человеческих взаимоотношений.

Стрессогенные условия являются следствием определенных требований и ограничений, налагаемых на человека работой, семейными отношениями и др. Вместе с тем, действие стрессоров может иметь внутренние причины и возникать в результате невозможности удовлетворить насущные потребности /25/

**Фазы стресса** Стресс характеризуется наличием трех фаз: *тревоги, фазы сопротивляемости и фазы истощения.* Люди с устойчивой эмоциональной психикой в состоянии преодолеть фазу тревоги Эмоционально неустойчивых людей охватывает сразу тревога, которая затем переходит в страх. Затем у таких людей сразу наступает истощение, принимающее форму обреченности и отчаяния /26/.

Устойчивость к стрессовым факторам может обеспечиваться двумя путями: а) эмоциональной тренировкой и тщательным обучением с применением проигрывания сложных ситуаций и др.

Психологические резервы людей кроются в его психике и, прежде всего, в эмоциональной сфере. *Под эмоцией понимается переживание человеком своего личного отношения к действиям других людей и к самому себе*

Человек живет в мире положительных и отрицательных эмоций, зависящих от жизненных ситуаций.

В жизни эмоции создают различные формы эмоциональных состояний, различающихся между собой продолжительностью и интенсивностью. Ими являются настроения, страсти и аффекты. *Настроение* характеризуется достаточно слабой интенсивностью, длительностью протекания, а также неясностью и "безотчетностью" переживаний.

В отличие от настроения, *страсть* — более сильное, глубокое и длительное эмоциональное состояние. Страсть мобилизует человека на достижение поставленных им целей. Она может положительно сказываться на человеческой личности, но может также и разрушать личность.

*Аффект* — это своеобразное эмоциональное состояние, протекающее с большой и резко выраженной интенсивностью. Особенности его состоят в том, что аффект носит бурное внешнее проявление, характеризуется кратковременностью, поведение при этом носит безотчетный характер. Любые эмоции могут при определенных условиях доходить до аффекта. Отрицательные аффективные состояния обычно приводят к неблагоприятным последствиям для организма человека /19, 20/.

По имеющимся научным данным, отрицательное воздействие стресса в наше время уносит все больше человеческих жизней. Сейчас *принято разделять стресс на эмоциональный и информационный*. Об эмоциональном стрессе говорилось выше. Информационный стресс связан с невозможностью справиться с лавинообразным потоком информации.

Стресс может возникать не только в условиях действия одного сильного раздражителя, но и при проявлении мелких постоянных отрицательных воздействий, вызывающих у человека состояния угрозы, тревоги, обиды, опасности /17, 18/.

Действие стресса сопровождается различными реакциями: от состояния повышенной активности до ухода в депрессию.

В проявлении стресса имеют значения индивидуальные люди. Нет двух людей, у которых реакции на стресс были бы совершенно одинаковыми. Большинство стрессов в жизни человека инициируется и воспроизводится им самим.

Еще Г. Селье отмечал, что имеет значение не то, что с вами случается, а то, как вы это воспринимаете. Это прямо относится к стрессу

Еще в древние времена философ Эпиктет говорил, что "людей расстраивают не события, а то, как они на них смотрят" /16/.

В превращении большинства раздражителей в стрессоры определенную роль играют *когнитивные и аффективные реакции, относящиеся к стимулам*. Если раздражитель не интерпретируется как угроза или вызов по отношению к личности, то стрессовая реакция вообще не возникает

Следует отметить ошибочные взгляды людей относительно действия стресса. Дж. Эверли и Р. Розенфельд в своей книге "Стресс. Природа и лечение" (М.: Медицина, 1986) приводят так называемую "Мифологию стресса" /20/:

### Мифология стресса

1. "Симптомы стресса не могут причинить мне вреда". Это утверждение можно назвать ложным, т.к. стресс действует и на психику, и на соматику.

2. "Только слабые люди страдают от стресса". На самом деле действию чрезмерного стресса обычно подвергаются очень загруженные работой люди с высоким уровнем притязаний, "работоголики". В определенном смысле все мы являемся потенциальными мишенями для стресса.

3. "Я не несу ответственности за стресс в моей жизни — стресс в наше время неизбежен — мы все его жертвы".

В действительности мы ответственны за большую часть стрессов в нашей жизни. Стресс — это результат того, как вы реагируете на происходящие с вами события. Такой стресс является вашим бессознательным выбором.

4. "Я всегда знаю, когда я испытываю чрезмерный стресс". В действительности чем сильнее стресс, тем менее вы чувствительны к его симптомам до того момента, когда стресс не достигнет такой силы, при которой его симптомы уже нельзя игнорировать.

5. "Опознать источники чрезмерного стресса легко". Это не совсем так. У некоторых людей признаки стресса не развиваются до тех пор, пока не исчезнет стрессор. В этих ситуациях симптомы проявляются в форме психического и физического истощения.

6. "Все люди реагируют на стресс одинаково".

Данное утверждение неверно. Мы отличаемся друг от друга по источникам стресса, симптомам и заболеваниям, развивающимся вследствие чрезмерного стресса

7. "Когда я начинаю испытывать чрезмерный стресс, все, что я должен сделать — это сесть и расслабиться"

Это утверждение также неверное, поскольку релаксация полезна, но в действительности мало кто умеет глубоко расслабиться и, к тому же, снятие стресса не сводится только к релаксации

Важнейшим мероприятием, направленным на борьбу со стрессом, является психотерапия. С помощью психотерапевта пациент должен принять ответственность за то, чтобы вести себя адекватно стрессовой ситуации, а также изменить к стрессорам свое отношение. При этом ему необходимо понять, какие стрессоры воздействуют на него. Пациент может при этом избежать, уменьшить или модифицировать стрессовую реакцию.

Другая область психотерапевтического воздействия связана с выработкой модификаций поведенческого стереотипа. Она способствует возможности сознательного снижения степени воздействия на него стрессоров прежде, чем они вызовут у него стрессовую реакцию.

Психотерапию можно рассматривать как способ разрешения внутреннего конфликта личности, который чаще всего является причиной стрессовой реакции.

Стресс является необходимым жизненным явлением для человека. Он позволяет встретить возникшие трудности в состоянии "боевой готовности" и приспособиться к новым условиям. При повторении стрессоров человек приспосабливается к стрессу и стрессорные реакции ослабевают.

Это значит, что в определенных пределах можно тренировать стрессоустойчивость психики. В некоторых условиях стресс может оказывать положительное влияние на работоспособность человека.

Например, в отдельных видах творческой деятельности, а также в спорте личность переживает состояние эмоционального стресса, который обусловлен активной положительной мотивацией и подготовкой к предстоящей деятельности /21/.

Часто в ответ на воздействие стрессоров человек меняет свое поведение и осуществляет попытки направить свои усилия против источника стресса.

Внутренняя потребность к преодолению стрессорных состояний обычно меняется в зависимости от различных факторов. Ими являются, с одной стороны, положительные факторы, к которым относятся обучение и воспитание, а, с другой — отрицательные, такие как возраст, воздействие медикаментозных средств, заболевания и т.п.

Противостояние воздействию стресса является вполне достижимой задачей, хотя и сопряжено с преодолением ряда трудностей. В вопросах возможности управлять стрессом следует иметь в виду то обстоятельство, что человек обычно осознает расхождение между требованиями, которые ему предъявляются в различных ситуациях, и возможностью выполнения их

В данном контексте восприятие человека возможно изменить в трех аспектах: предъявляемого к человеку требования, способности выполнить его и значимости справиться с ним /17/.

Изменение значимости события для человека является одним из важнейших путей сознательного управления стрессом. Изменение попыток справиться с источником стресса и изменение самой поведенческой реакции отличаются друг от друга.

При интенсивном или длительном влиянии стресса поведение человека становится плохо управляемым. Это существенно влияет на попытки человека справиться с источником стресса.

Например, ухудшение в настоящее время социально-экономической жизни людей нашей страны может привести еще к большему углублению воздействия стресса. В этом случае создание определенных образцов (шаблонов) поведения будет снижать чувствительность и эмоциональное отношение к создавшейся и длительно действующей ситуации, что будет носить защитный характер для психики людей.

Одним из средств избежать стресса является уход от стрессогенной ситуации; его легко достигнуть путем отдыха. Под отдыхом понимается активная деятельность, которая исключает мысли о причинах стресса. Отдых предполагает переключение внимания на иные объекты, не имеющие никакого отношения к стрессу.

Поэтому в качестве противострессовых мероприятий полезно заняться рыбалкой, плаванием, прогулкой по лесу, поделками (вязанием, рисованием, лепкой и др.) /19/

Положительное воздействие на психику человека оказывает также релаксация. Она рассматривается как проявление противострес-



сорного механизма и способствует защите от стрессов. Релаксация позволяет восстановить внутреннее равновесие у человека

### Резюме

1. Авторитет, власть, полномочия, компетенция — важнейшие факторы влияния руководителя на подчиненных
2. Основное качество руководителя — умение общаться с персоналом.
3. Умение правильно распорядиться властью — свидетельство профессионального умения руководителя
4. Руководитель — лицо, ответственное за деятельность рабочих групп.
5. Стили и методы руководства не являются синонимами.
6. В процессе общения руководителя с подчиненными имеет место сложное взаимодействие между ними.
7. Конфликтные ситуации — сопутствующие явления в деятельности любых групп внутри организации
8. Чаще всего конфликтные ситуации переходят в конфликты.
9. Обязанностью руководителя является необходимость разрешать конфликты до конца
10. Конфликты имеют разновидности: межролевой, межличностный, внутренний (интрапсихический).
11. Конфликты имеют как положительные, так и отрицательные последствия.
12. Не существует универсальных способов разрешения конфликтов.
13. Стрессы являются необходимым условием жизни людей.
14. Существуют разновидности стрессов: физический, психологический, информационный
15. Как психологическое явление стресс поддается управляющим воздействиям.

### Ключевые слова

#### Авторитет

— Влияние, основанное на занимаемом положении, должности, статусе; право на принятие ответственного решения в условиях совместной деятельности

<b>Общение</b>	– Сложный процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающих в себя процесс обмена информацией, выработку единой стратегии взаимодействия и понимания человека человеком.
<b>Лидер (формальный)</b>	– Лицо, наделенное властью, полномочиями, обязанностями, ответственностью за деятельность людей, объединенных в группы.
<b>Ответственность</b>	– Обязательство выполнить задание и обеспечить его удовлетворительное решение.
<b>Полномочия</b>	– Права и обязанности.
<b>Компетенция</b>	– Круг полномочий.
<b>Конфликтная ситуация</b>	– Ситуация, которая может привести к конфликту.
<b>Конфликт</b>	– Столкновение разнонаправленных целей, мотивов и т.п. субъектов взаимодействия.
<b>Стресс</b>	– Состояние человека, возникающее в ответ на экстремальные воздействия.
<b>Стрессор</b>	– Фактор, вызывающий стрессовое состояние.

### **Практическое задание**

Решите, пожалуйста, возникшую ситуацию. Многие задачи вашего подразделения усложнились в связи с перепрофилированием всей фирмы. Ситуация возникла из-за того, что вас опередили конкуренты и сбыт продукции резко упал.

Под угрозой оказалась конкурентоспособность вашей организации. Генеральный управляющий после совещания с Советом директоров дал задание всем руководителям подразделений в срочном порядке приступить к техническому перевооружению для выпуска нового ассортимента продукции.

Все руководители, как и персонал, приняли задание как необходимость. Но некоторые из руководителей среднего звена управления и мастера стали нервничать. Так двое из них стали раздражительными, у них "сдали нервы", они думали не столько о своей фирме, сколько о себе. Некоторые из сотрудников впали в "транс", у них пропало желание дальше работать.

Оцените, пожалуйста, эту тревожную ситуацию, если бы вы оказались:

- а) руководителем подразделения;
- б) исполнителем — членом рабочей группы.

Какие предложения по улучшению ситуации в фирме вы могли бы предложить?

### Практическое задание

Вы — руководитель группы, ответственный за постановку тактических целей в вашей фирме. Определите.

1. Три основные цели вашей работы с учетом действия человеческого фактора:

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_

2. В чем состоит действие человеческого фактора и почему его трудно учитывать? \_\_\_\_\_

3. Что для вас, как руководителя, самое трудное в работе? \_\_\_\_\_

4. Как, с вашей точки зрения, оценивают вас как руководителя президент фирмы?

5. Как к вам относятся ваши подчиненные? \_\_\_\_\_

6. Каковы ваши сильные стороны как руководителя? \_\_\_\_\_

7. Каковы ваши слабые стороны как руководителя?

---

---

**Вопросы для усвоения**

1. Что считается основным в деятельности менеджера?
2. Какие составляющие входят в профессиональное общение руководителя с персоналом?
3. Что должен учитывать менеджер для правильного общения с персоналом?
4. Какие приемы являются наиболее важными для правильного мотивирования подчиненных?
5. Что такое "лидерство"?
6. Какие формы власти использует руководитель?
7. Что означает понятие "стиль руководства"?
8. Почему возникают конфликтные ситуации в управлении?
9. Что такое конфликт и когда он возникает?
10. Как нужно подходить к конфликтам?
11. Какими способами разрешаются конфликты?
12. Что такое "стресс"?
13. Каковы фазы развития стресса?
14. Какие виды стресса вам известны?
15. Чем отличается положительный стресс от отрицательного?
16. Каковы способы предупреждения и управления стрессом?

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Что входит в содержание профессионального общения руководителя? Приведите примеры и обсудите их?
2. Чем отличается формальный лидер от неформального?
3. Что общего между ними? Приведите конкретные примеры.
4. Существуют ли оптимальные стили руководства? Если да, то какие?

5. По каким критериям можно составить типологию руководителя?
6. Что такое "методы руководства"? Отличаются ли они от стилей руководства?
7. Всегда ли конфликтная ситуация переходит в конфликт?
8. Как нужно разрешать конфликты?
9. Обязательно ли нужно "гасить" конфликт?
10. Какие вам известны виды конфликтов?
11. Может ли человек прожить без стрессов?
12. Каковы отличия положительного стресса от отрицательного?
13. Можно ли управлять конфликтами?
14. Можно ли управлять стрессами?

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Гришина Н В* Я и другие (общение в трудовом коллективе) — Л. Ленинград, 1990.
2. *Лаганов И Д* Практический менеджмент Ч III Управление персоналом — М.: Ника, 1992.
3. *Мелибруда Е Я*—ТЫ—МЫ / Пер с польск. — М.: Прогресс, 1986
4. *Шостром Э* Анти-Карнеги или человек-манипулятор / Пер. с англ. — Минск: ТПЦ "Полифакт", 1992
5. *Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и принятие управленческих решений / Пер с англ. — М.: Экономика, 1984.
6. *Уразаева В.А. (Розанова В.А.).* Психология решения управленческих задач. — М.: АНХ при СМ СССР, 1989.
7. Психологические тесты для деловых людей — М.: АО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1994 (сост. Н.А. Литвинцева).
8. *Лаганов И.Д., Уразаева В.А. (Розанова В.А.)* Сборник психологических тестов. — М.: АНХ при СМ СССР, 1989
9. *Ковалевски С.* Руководитель и подчиненный / Пер. с польск. — М.: Прогресс, 1973
10. *Пол Дизель М., Мак-Кинли Раньян У* Поведение человека в организации / Пер с англ. — М.: Фонд "За экономическую грамотность", 1993
11. *Ругестам К.* Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика / Пер с англ. — М.: Прогресс, 1993.
12. *Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.* Внимание конфликт! — Новосибирск: Изд-во "Наука", Сибирское отделение, 1983

- 13 *Зигерт В, Ланг А* Руководить без конфликтов / Пер с нем. — М.: Экономика, 1990
- 14 *Скотт Дж Г.* Конфликты. Пути их преодоления / Пер. с англ — М.: Внешторгиздат, 1991
- 15 *Берн Э* Игры, в которые играют люди (психология человеческих взаимоотношений) Люди, которые играют в игры (психология человеческой судьбы) / Пер с англ — М Прогресс, 1988.
- 16 *Селье Г* Стресс без дистресса / Пер с англ. — М.: Прогресс, 1979
- 17 *Китаев-Смык Л А* Психология стресса — М.: Наука, 1983.
- 18 *Тигранян Р А.* Стресс и его значение для организма. — М.: Наука, 1988
- 19 *Кокс Т* Стресс / Пер. с англ — М· Медицина, 1981.
- 20 *Эверли Дж., Розенфельд Р.* Стресс Природа и лечение / Пер. с англ — М· Медицина, 1986
- 21 *Рутман Э М.* Надо ли убежать от стресса? — М. Физкультура и спорт, 1990.

## **Приложение 1**

### **Психологический практикум**

В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, вашему вниманию предлагается тест "Шкала глубины конфликта",\* составленного на основе использования формы семантического дифференциала. В тесте представлены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора в пятибалльном измерении. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой — 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

### **Шкала глубины конфликта**

1	2	3	4	5
Стороны осознают причину конфликта				Стороны не осознают причину конфликта

---

\* *Ладанов И.Д. Практический менеджмент. ч. III. Управление персоналом. — М.: Ника, 1992.*

2 Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
3. Цель конфликтующих — устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих — получение привилегий
4 Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
5. Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
6 Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7 Лидеры мнений выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров мнений
8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм общения

### Оценка результатов теста

Сумма баллов, равная 35 — 40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию. Сумма баллов, равная 25 — 34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Сумма баллов менее 24 говорит о случайности возникшего конфликта.

Если по данному тесту набрано 35 — 40 баллов, то руководитель принимает на себя роль обвинителя; при сумме в 25 — 34 баллов — роль консультанта, при сумме менее 24 баллов — роль воспитателя

Там, где руководитель принимает на себя роль обвинителя, для разрешения конфликтной ситуации прибегают, в основном, к административным мерам воздействия на людей. Если руководитель берет на себя роль консультанта, для разрешения конфликта прибегают, главным образом, к психологическим мерам, в третьем случае,

где руководитель является воспитателем, более пригодными оказываются педагогические меры.

Вам предлагается выполнить еще один тест\*, содержащий 10 пар утверждений и шкалу для самооценки

Выполнение его сводится к следующему. Вами оценивается каждое утверждение левой и правой колонки. При этом отметьте кружочком, на сколько баллов в вас проявляется свойство, представленное в левой колонке. Оценка производится по 7-балльной шкале. 7 баллов означает, что оцениваемое свойство проявляется всегда. 1 балл указывает на то, что это свойство не проявляется вовсе.

1. Рвется в спор	7 6 5 4 3 2 1	Уклоняется от спора
2. Свои выводы сопровождает тоном, не терпящим возражений	7 6 5 4 3 2 1	Свои выводы сопровождает извиняющимся тоном
3. Считает, что добьется своего, если будет рьяно возражать	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что проиграет, если будет возражать
4. Не обращает внимания на то, что другие не принимают доводов	7 6 5 4 3 2 1	Сожалеет, если видит, что другие не принимают доводов
5. Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента	7 6 5 4 3 2 1	Рассуждает о спорных проблемах в отсутствие оппонента
6. Не смущается, если попадает в напряженную обстановку	7 6 5 4 3 2 1	В напряженной обстановке чувствует себя неловко
7. Считает, что в споре надо проявлять свой характер	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступает в спорах	7 6 5 4 3 2 1	Уступает в спорах

---

\* Ладанов И.Д. *Практический менеджмент. Ч. III. Управление персоналом.* — М.: Ника, 1992.



9 Считает, что люди легко выходят из конфликта	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если взрывается, то считает, что без этого нельзя	7 6 5 4 3 2 1	Если взрывается, то вскоре ощущает чувство вины

### Оценка результатов

На каждой строке соедините отметки по баллам (отметки кружочками) и постройте свой график. Отклонение от середины (цифра 4) означает склонность к конфликтности, а отклонение вправо будет указывать на склонность к избеганию конфликтов.

Подсчитайте общее количество отмеченных вами баллов. Сумма, равная **70 баллам**, указывает на очень высокую степень конфликтности. **60 баллов** — на высокую, **50 баллов** — на выраженную конфликтность. Число баллов **11–15** указывает на склонность избегать конфликтных ситуаций.

Для лучшей проработки темы предлагаем еще один тест, позволяющий оценить стремление легко войти в конфликт, а также стремление уйти от него.\*

Тест содержит две части "Избегающий конфликта" и "Действующий напролом". Обе части теста содержат по 10 утверждений. Каждое из них требует ответа "да" или "нет" Вы должны будете сделать свой выбор, обведя кружочком выбранный вами ответ. С помощью этого теста вы можете оценить себя, а также интересующее вас лицо.

### "Избегающий конфликта"

1. Всегда проигрывает в конфликте	да	нет
2. Считает, что конфликта надо избегать	да	нет
3. Выражает свое мнение извиняющимся тоном	да	нет

---

\* Ладанов И.Д. *Практический менеджмент. Ч. III. Управление персоналом.* — М.: Ника, 1992.

4. Считает, что проиграет, если выразит несогласие	да	нет
5. Удивляется, почему его другие не понимают	да	нет
6. Говорит о конфликте на стороне	да	нет
7. Воспринимает конфликт весьма эмоционально	да	нет
8. Считает, что в конфликте не следует демонстрировать своих эмоций	да	нет
9. Чувствует, что надо уступить, если хочешь разрешить конфликт	да	нет
10. Считает, что люди всегда с трудом выходят из конфликта	да	нет

### Оценка результатов

Подсчитайте количество ваших ответов с оценкой "да".

**8–11 баллов** означают, что в вашем поведении выражена тенденция к конфликтности. **4–7 баллов** – средне выраженная тенденция к конфликтному поведению **1–3 балла** – тенденция не выражена.

### “Действующий напролом”

1. Часто подтасовывает факты	да	нет
2. Действует напролом	да	нет
3. Ищет слабое место в позиции оппонента	да	нет
4. Считает, что отступление ведет к “потере лица”	да	нет
5. Использует тактику “затыкания” рта оппоненту	да	нет
6. Считает себя знатоком	да	нет
7. Нападает на человека, а не на проблему	да	нет
8. Использует тактику маскировки (голосом, манерами и т.п.)	да	нет
9. Считает, что выигрыш в аргументах очень важен	да	нет
10. Отказывается о дискуссии, если она идет не по его курсу	да	нет

## Оценка результатов

Подсчитайте количество ваших ответов с ответами "да".

**8–11 баллов** свидетельствуют о явной тенденции действовать напролом

**4–7 баллов** – показатель того, что имеет место средне выраженная тенденция действовать напролом.

**1–3 балла** – означают, что тенденция действовать напролом не выражена в вашем поведении

## Приложение 2

### Психологический практикум

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий определить степень подверженности вас стрессу\*

Перед вами 18 утверждений. Ваша задача состоит в том, что вы должны определить, в какой степени каждое утверждение имеет отношение к вам. При ответах используйте следующую шкалу:

- 1 – всегда
- 2 – почти всегда
- 3 – редко
- 4 – очень редко
- 5 – никогда

1. Не менее одного раза в день я ем горячую пищу
2. Не менее четырех ночей в неделю я сплю по 7–8 часов.
3. Я получаю от людей положительный эмоциональный отклик и сам плачу людям тем же.
4. У меня есть родственники, на которых я могу положиться
5. Я занимаюсь физзарядкой до пота не менее двух раз в неделю.
6. Я выкуриваю в день менее половины пачки сигарет.
7. В неделю я принимаю алкоголь менее пяти раз.
8. Мой вес соответствует моему росту
9. Моя зарплата соответствует моим расходам.

---

\* Ладанов И.Д., Уразаева В.А. Сборник психологических тестов. – М.: АНХ при СМ СССР, 1987.

10. У меня много друзей и знакомых

11. У меня есть друг (друзья), с которыми я могу поделиться своими сокровенными мыслями.

12. Мое здоровье в норме.

13. Я могу свободно говорить о своих переживаниях, будучи в расстроенных чувствах.

14. Я обсуждаю свои личные проблемы с людьми, с которыми общаюсь.

15. Не менее чем раз в неделю я шучу

16. Я способен достаточно эффективно организовать свое время

17. Я выпиваю менее трех чашек кофе (чая) в неделю.

18. В течение дня мне удается побыть некоторое время наедине

### **Обработка и оценка результатов**

1. Сложить полученные вами баллы.

2. Из общей суммы вычесть 18

3. **Сумма баллов более 25** указывает на подверженность стрессу. **Сумма баллов 40–65** указывает на подверженность стрессу в сильной степени. **Сумма баллов больше 65** показывает, что вы на грани срыва

Каждый руководитель несет ответственность в организации за ликвидацию возникающих конфликтов независимо от того, какими они являются, деловыми, межличностными или ролевыми. Существуют определенные возможности у каждого руководителя, чтобы преодолеть конфликтные действия внутри группы. Ниже приводится тест, с помощью которого можно представить ясную программу по разрешению конфликта

### **Приложение 3**

#### **Тест**

#### **Способы преодоления конфликта внутри малой группы**

Настоящий тест сконструирован автором книги по типу полярных профилей и прошел экспертную оценку. Перед его выполнением дается следующая инструкция: "Перед вами тест, позволяющий оценить факторы, способствующие преодолеть назревший в группе конфликт. Оцените, пожалуйста, каждый пункт теста по 7-балльной

шкале Отмеченные вами баллы по каждому отдельному пункту теста суммируйте". Количество баллов по данному тесту может колебаться в пределах от 15 до 105

**Тест**  
**Преодоление конфликтных действий в группе**

Факторы	Оценка в баллах	Факторы
1. Общегрупповые цели ясны для всех членов группы	7 6 5 4 3 2 1	1. Цели неясны, либо сознательно отвергаются членами группы
2. Принятие всех задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1	2. Отвержение задач отдельными членами группы
3. Преобладает рациональный подход к осознанию возникшего конфликта	7 6 5 4 3 2 1	3. Отсутствует рациональный подход к осознанию возникшего конфликта внутри группы
4. Члены группы стремятся помочь руководителю в преодолении конфликта	7 6 5 4 3 2 1	4. Отдельные члены группы стремятся нанести "удар" руководителю или коллегам
5. Причины возникшей конфликтной ситуации ясны	7 6 5 4 3 2 1	5. Причины конфликтной ситуации не ясны
6. Стремление найти адекватный выход из конфликта	7 6 5 4 3 2 1	6. Стремление отдельных членов группы использовать конфликт в личных целях
7. Стремление группы сплотиться для преодоления конфликта	7 6 5 4 3 2 1	7. Наличие эгоистических стремлений у отдельных членов группы и нежелание "гасить" конфликт

Факторы	Оценка в баллах	Факторы
8. Повышение групповой активности для преодоления конфликта	7 6 5 4 3 2 1	8. Противодействие членов группы в поиске средств для выхода из конфликта
9. Увеличение группового согласия для разрешения конфликта	7 6 5 4 3 2 1	9. Стремление членов группы посеять еще большую рознь между собой
10. Члены группы оценивают возможные последствия конфликта	7 6 5 4 3 2 1	10 Члены группы оценивают результаты конфликта с позиций достижения своих личных целей
11 Руководитель полностью владеет ситуацией	7 6 5 4 3 2 1	11. Руководитель не владеет конфликтной ситуацией
12. Руководитель успешно управляет групподинамическими процессами	7 6 5 4 3 2 1	12. Руководитель выбирает позицию созерцателя в группе
13. Руководитель выбирает оптимальную тактику взаимодействия с группой для преодоления конфликта	7 6 5 4 3 2 1	13. Руководитель не находит оптимальной тактики взаимодействия с группой
14. Руководитель своевременно осуществляет контроль над выполнением членами группы общих задач	7 6 5 4 3 2 1	14. Руководитель нерегулярно контролирует выполнение решения общих задач членами группы
15. Руководитель способствует созданию нормальной рабочей обстановки в группе	7 6 5 4 3 2 1	15 Руководитель не способствует созданию нормального психологического климата в рабочей группе

Оценка результатов тестирования:

- Меньше 30 баллов в сумме** – Выход из конфликта невозможен.
- 31 – 44 баллов** – Выйти из конфликта мало реально.
- 45 – 73 балла** – Конфликт усложняется и становится затяжным. Требуется очень большая работа со стороны руководителя и группы для исключения противоборства. Шансов на решение конфликта не так уж много.
- 74 – 89 баллов** – Разрешение конфликта сильно усложняется ввиду большого переплетения трудностей, связанных с деятельностью руководителя и членов группы
- 90 – 105 баллов** – Конфликт может успешно быть разрешен на рациональной основе.

**Приложение 4**

**Тест “Стиль управления”**

Автор А.В. Жуплев (публикация в “ЭКО” №3, 1988 г)

Тест позволяет оценить стиль управления с точки зрения соотношения в нем демократических и формально-организационных факторов.

**Инструкция**

Вам будет предложено 40 утверждений, которые отражают различные факторы стиля управления

Постарайтесь оценить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с вашими привычными мыслями и поведением как руководителя. Порядковый номер каждого утверждения обведен квадратом. Оценив степень соответствия его вам, поставьте внутри квадрата, рядом с порядковым номером, одну из следующих букв.

- С** – явление наблюдается систематически (в 80 – 100% случаев от того, насколько это вообще возможно);
- Ч** – явление наблюдается часто (60 – 80% случаев);

- И** — явление наблюдается иногда (40 — 60%);  
**Р** — явление наблюдается редко (20 — 40%),  
**Н** — явление не наблюдается никогда (0 — 20%).

- 1** В критических ситуациях провожу в коллективе своих специалистов или внешних консультантов обследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.
- 2** В работе коллектива используются, где необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.
- 3** Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством
- 4** Тщательно планирую работу аппарата управления.
- 5** Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.
- 6** Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.
- 7** Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции
- 8** Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей
- 9** Допускаю это не только в выборе способов, но в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их.
- 10** Мне как руководителю приходится идти на организацию в коллективе работ по выходным дням и сверхурочно.
- 11** Для обеспечения контроля за выполнением планов и исполнения дисциплины требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.
- 12** Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается на конечных результатах.



- 13 Осуществляю руководство, консультируюсь и советуюсь с подчиненными.
- 14 Стараюсь поддерживать в коллективе деловой этикет. Требую его соблюдения от подчиненных.
- 15 Планирую служебный рост работников так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.
- 16 Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого технологией или общей организацией трудового процесса.
- 17 В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы
- 18 Информировую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления
- 19 Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне
- 20 Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальными вкладом каждого в общий результат.
- 21 Как руководитель я реализую долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).
- 22 Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств
- 23 В руководстве использую личный положительный пример как средство влияния на подчиненных и создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
- 24 В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты

- 25 Создаю условия, при которых подчиненные могут высказывать свои мнения и оказывать практическое влияние на производственный процесс.
- 26 В руководстве использую распределение полномочий (оставляю за собой решение наиболее важных вопросов, а второстепенные делегирую на нижние уровни).
- 27 Читаю книги и слушаю лекции о том, как работать с людьми в процессе руководства
- 28 Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми
- 29 Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т.п.), а на втором плане должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат и др.).
- 30 Производственные результаты коллектива, которым я руководжу, бывают высокими.
- 31 Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье
- 32 Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.
- 33 Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий.
- 34 Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.
- 35 Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

- 36] Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.
- 37] Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации
- 38] Большое внимание, как руководитель, я уделяю контролю действий подчиненных по поддержанию высокого темпа и качества их работы.
- 39] Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат
- 40] Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

### Подсчет результатов

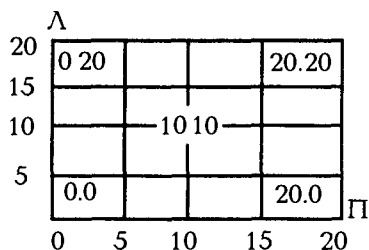
1. В вашем опросном листе должны быть представлены в квадратах ответы на все 40 вопросов
2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34
3. Проставьте по единице (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили "редко" — Р или "никогда" — Н.
4. Также поставьте по единице рядом с теми необведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили "систематически" — С или "часть" — Ч.
5. Теперь обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые вы поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа. 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.

Л	П	Са	Сп
		%	%

6 Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу. Л= \_\_\_\_\_

7. Подсчитайте количество не обведенных единиц и также запишите в таблицу  $\Pi = \underline{\hspace{2cm}}$

8. Нанесите полученные значения  $\Lambda$  и  $\Pi$  на соответствующие оси графика (см. рисунок); проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.



9. Вычислите затем значения

$$C_a = \Lambda \times 5 = \underline{\hspace{2cm}};$$

$$C_\Pi = \Pi \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}.$$

Также внесите значения  $C_a$  и  $C_\Pi$  в таблицу

### Интерпретация результатов оценки

Значение  $\Lambda$  отражает количественно вашу ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на "человеческие отношения", на людей.

Значение  $\Pi$  отражает количественно вашу ориентированность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Та или иная точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных вами значений  $\Lambda$  и  $\Pi$ , указывает на конкретное значение количественной оценки стиля вашего руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей ближе к какому-то из них.

**Стиль 0.0.** При этом стиле руководитель проявляет очень мало заботы как о достижении целей собственного производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным и наоборот.

**Стиль 20.20.** Это идеальный стиль руководства У руководителя с таким стилем в равной и притом максимальной степени проявляются ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива.

**Стиль 20.0.** Данный тип стиля присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о работе, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируя человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялу и действует по принципу "дай-дай-дай", который со временем перестает приносить успех и в достижении производственных целей.

**Стиль 0.20.** При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все внимание руководителя направлено на поддержание и сохранение хороших, приятельских отношений с подчиненными. Создается такой социально-психологический климат, где все дружны. И этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете такая ориентация на человеческие отношения не только затрудняет достижение производственных результатов, но и приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата. Это может привести к утрате руководителем авторитета лидера.

Если **Л** и **П** отражают ориентированность вашего стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены величинами **Сл** и **Сп**. Они показывают, какой процент от идеала в терминах ориентации на людей и производство представляет собой ваш стиль руководства коллективом. Каковы ваши фактические значения? Сколько вам не хватает до идеала? По каким составляющим стиля руководства вам следует совершенствоваться? Советуем провести тестирование среди подчиненных вам руководителей. Сравните их результаты с вашими. Как вы считаете, влияет ли ваш стиль управления на их линию поведения?

Тест “Какой вы руководитель” (7)

Инструкция “Ответьте “да” или “нет” на приведенные ниже вопросы”

1 Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2 Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?

3 Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся вами подразделению, уйдя на повышение?

4 Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5 Умеет ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6 Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?

7 Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8 Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9 Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10 Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т п) ?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13 Считаете ли вы, что, если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно бы повысилась?

14 Предоставляете ли вы подчиненными вам сильным руководителями значительно больше полномочий и самостоятельности в ре-

шении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

### КЛЮЧ

Определите количество набранных баллов по следующей таблице.

№ вопроса	Да	Нет
1	1	0
2	0	1
3	0	1
4	0	2
5	2	0
6	1	0
7	1	0
8	0	2
9	1	0
10	1	0
11	0	2
12	0	1
13	0	2
14	2	0

Если вы набрали (максимально возможное количество баллов — 20):

**От 0 до 5 баллов** — по складу характера вы больше специалист, чем руководитель, и, если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т.п. — не надо колебаться!

**От 6 до 10** — нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но, если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

**От 11 до 15** — вы относитесь к типу "руководителя-организатора", умеете сконцентрировать свои силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблемы эффективного подбора и рас-

становки кадров, проблему разработки согласования оптимального (реально выполняемого) плана, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во чтобы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

**От 16 до 20** — вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в "текучке". Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями

## **Приложение 6**

### **Уровень культуры деятельности менеджера /2/**

В тесте дается набор полярных профилей, позволяющих оценить уровень культуры менеджера. Показатель в 7 баллов характеризует высокую степень оцениваемого качества. Обведите кружочком степень выраженности культуры у вас или у оцениваемого вами лица.

1. Планирует свою работу и работу своего участка	7 6 5 4 3 2 1	Не планирует работу ни свою, ни своего участка
2. Выполняет сначала трудную работу	7 6 5 4 3 2 1	Выполняет сначала приятную и знакомую работу
3. Доверяет своим подчиненным самостоятельно выполнять порученную работу	7 6 5 4 3 2 1	Не доверяет своим подчиненным Все делает сам



4. Выполняет работу в интересах своих подчиненных	7 6 5 4 3 2 1	Не умеет выполнять работу в интересах подчиненных
5. Руководит персоналом путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление	7 6 5 4 3 2 1	Направляет работу персонала непосредственно
6. Побуждает инициативу подчиненных по принятию решений	7 6 5 4 3 2 1	Много принимает решений за своих подчиненных
7. Знает своих подчиненных и интересуется их планами	7 6 5 4 3 2 1	Не знает своих подчиненных и не интересуется их планами
8. Ведет разговор со своими подчиненными откровенно	7 6 5 4 3 2 1	Не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными
9. Верит в способности своих подчиненных	7 6 5 4 3 2 1	Не верит в способности своих подчиненных
10. Определяет приоритетность своих работ	7 6 5 4 3 2 1	Не определяет приоритетность своих работ

**Обработка результатов:** подсчитайте общее количество набранных вами баллов.

### Оценка результатов теста:

**70 баллов** — это максимум того, что вы можете получить по данному тесту. Показатель в **40 баллов** свидетельствует о среднем уровне управленческой культуры. Показатель **менее 20 баллов** характеризует низкий уровень культуры менеджера.

**Опросник К. Томаса**

Перед вами 30 вариантов утверждений, каждый из которых имеет две разновидности — "а" и "б". Внимательно прочитайте каждый вариант и выберите один из ответов "а" или "б"

Долго над выбором не раздумывайте.

Перед началом работы возьмите чистый лист бумаги, проставьте в столбик цифры (от 1 до 30) и против каждой запишите выбранное "а" или выбранное "б".

- 1 а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны
- 2 а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
- 3 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего  
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека
- 4 а) Я стараюсь найти компромиссное решение  
б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека
- 5 а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.  
б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 6 а) Я пытаюсь избежать неприятностей.  
б) Я стараюсь добиться своего.
- 7 а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.  
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
- 8 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего  
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы
- 9 а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий  
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего
- 10 а) Я твердо стремлюсь добиться своего.  
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы  
б) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.  
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения  
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем  
б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы  
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому  
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая была бы средней между моей и позицией другого человека  
б) Я отстаиваю свою позицию

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас  
 б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.  
 б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.  
 б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.  
 б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.  
 б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
 б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого
29. а) Я предлагаю среднюю позицию  
 б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
 б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха

### Оценка результатов

Тест выявляет формы социального поведения, используемого в ситуациях конфликта.

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	—	—	—	а	б
2	—	б	а	—	—
3	—	—	—	а	б
4	—	—	—	а	б
5	—	а	—	б	—
6	б	—	—	а	—
7	—	—	б	а	—

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
8	а	б	—	—	—
9	б	—	—	а	—
10	а	—	б	—	—
11	—	а	—	—	б
12	—	—	б	а	—
13	б	—	а	—	—
14	б	а	—	—	—
15	—	—	—	б	а
16	б	—	—	—	а
17	а	—	—	б	—
18	—	—	б	—	а
19	—	а	—	б	—
20	—	а	б	—	—
21	—	б	—	а	—
22	б	—	а	—	—
23	—	а	—	б	—
24	—	—	б	—	а
25	а	—	—	—	б
26	—	—	б	а	—
27	—	—	—	а	б'
28	а	б	—	—	—
29	—	—	а	б	—
30	—	б	—	—	а

Для описания типа поведения людей в конфликтах К. Томас применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах.

К Томас выделил следующие способы регулирования конфликтов.

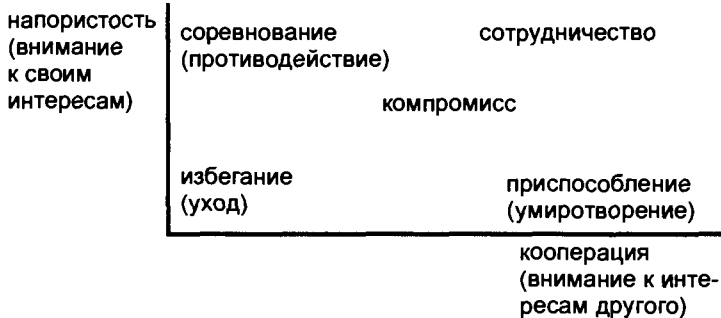
**Соревнование (конкуренция)** – стремление добиться своих интересов в ущерб другому

**Приспособление** – противоположность соперничеству, принятие в жертву собственных интересов ради другого

**Компромисс** – взаимные уступки партнеров.

**Избегание** – отсутствие стремления к кооперации, а также отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

**Сотрудничество** – участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.



К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна сторона не достигает успеха. При конкуренции, приспособлении один из участников оказывается в выигрыше, а другой – проигрывает или оба выигрывают, т.е. идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше

## ЧАСТЬ 4

### ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

- 1.1 Ответственность — важнейшее свойство личности
- 1.2. Социальная ответственность руководителей
  - Приложение 1
  - Приложение 2
  - Приложение 3

#### КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

- 1 Понятие ответственности.
- 2. Имеется несколько видов ответственности
- 3. Ответственность является важным свойством личности
- 4. Ответственность и нормы социального поведения взаимодействуют между собой

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Ответственность, совесть, долг, атрибуция, локус контроля, осознание ответственности.

## ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Инстанция, перед которой мы несем  
ответственность, — это совесть.*  
В Франкл "Человек в поисках смысла"

*Сократ предпочел смерть, но не поступился  
совестью, пойдя на компромисс с истиной.  
Если бы не совесть, человечество давно бы увязло  
в болоте на своем полном опасностей пути.*  
Э Фромм "Психоанализ и этика"

### 1.1. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ВАЖНЕЙШЕЕ СВОЙСТВО ЛИЧНОСТИ\*

Термин "ответственность" имеет прямое отношение к различным областям психологии. Содержание этого понятия анализируется в связи с изучением личности, когнитивных процессов, психологии управления, нравственного воспитания. Ответственность изучается не только психологами, но и юристами, социологами, философами. Показательно, что даже в рамках одной науки термин "ответственность" употребляется для рассмотрения различных сторон деятельности человека

#### **Понятие ответственности**

В "Словаре современного русского литературного языка" дается следующее толкование понятия ответственности: "Ответственность — это возлагаемое на кого-либо или взятое кем-либо обязательство отчитываться в каких-нибудь своих действиях и принять на себя вину за возможные их последствия" (176, стб 1271 — 1274) /7/. Ответственность имеет непосредственное отношение к выполнению обязательств, под которыми понимают "обещание или договор, требующие от принявшего их безусловного выполнения" (Там же, стб. 588) /7/.

---

\* При написании настоящего раздела использованы материалы книги К. Муздыбаева "Психология ответственности". — М.: Наука, 1983.



Ранние упоминания об ответственности встречаются в конце X века после выхода в свет книги "Повести временных лет" По свидетельству И И Срезневского, изучавшего эту работу, в тот период времени использовался термин "ответ", который по своему смыслу был близок к понятию "ответственность" /3/

Слово "ответственность" было введено в научный обиход А Бейном в книге "Эмоции и воля" (1865 г) Ответственность связывают с вопросом наказуемости, т.к. любой вопрос, возникающий при обсуждении этого термина, является вопросом обвинения, осуждения, наказания /4/.

Дж Ст Милль (XIX век) так же, как и А. Бейн, связывает ответственность с наказанием. По мере развития научного знания (философского, социологического, психологического, юридического и др) в понятии "ответственность" были выделены объективные и субъективные стороны

Отечественный исследователь проблемы психологии ответственности К Муздыбаев отмечает, что этимологически слово ответственность происходит от глагола "вещать" и относится к старославянскому понятию "вече", означавшему совет, уговор, согласие /5/

Ответственность всегда относилась к определенному субъекту и отражала объем задач и обязанностей личности, т е пределы долга

**Долг и совесть** *Долг* есть обязанность человека перед кем-то или перед своей совестью. *Совесть* же представляет собой осознание и переживание ответственности, основанные на самооценках исполнения обязанностей /4/

**Субъекты ответственности** В качестве субъекта ответственности могут выступать: а) отдельная личность; б) группа как определенная общность людей; в) государство как некая макроструктура. Наличие инстанции, перед которой субъект может и должен держать ответ за свои действия, является важным регулятором общественной жизни /5/

Таковыми инстанциями могут быть. 1) общественно значимое лицо (например, президент, король, руководитель компании и т п); 2) социальная группа (политическая партия, организация, общество и т.д), 3) исторически сложившиеся этические, нравственные, религиозные и др требования.

**Виды ответственности** Существуют различные виды ответственности Например, выделяют политическую, юридическую, моральную, профессиональную, соци-

альную и др. В качестве одного из критериев социальной ответственности берутся ролевые обязанности и социальные отношения, обуславливающие их.

Возможен также выбор и более частных критериев классификации ответственности, на основе которых определяются такие ее виды, как уголовная, административная, материальная, моральная.

Ответственность выступает как существенная черта личности и отражает объем личных задач человека, т.е. пределы его долга. Под долгом понимают обязанность личности перед кем-то или перед своей совестью, а под совестью — осознание и переживание ответственности.

Осознание личностью своей ответственности определяется целым рядом факторов. К ним относятся познавательные, мотивационные, характерологические, ситуативные и прочие. В процессе эволюции ответственности возникает внутренний механизм контроля. Субъект прежде всего отвечает за свои действия перед самим собой, а не перед внешней инстанцией.

Виды ответственности различаются тем, что они являются формой контроля либо с позиций личности, либо с позиций общества.

Наличие инстанции как таковой является важным фактором, регулирующим не только индивидуальную, но и общественную жизнь. Количество инстанций, перед которыми человек несет ответственность, достаточно велико.

Психологической предпосылкой ответственности является возможность выбора, т.е. сознательного предпочтения определенной линии поведения. Выбор может осуществляться в усложненных условиях, например, в конфликтных, где сталкиваются интересы отдельно взятой личности, группы людей или общества.

Для личности особую значимость представляет проблема выбора своего "Я". Здесь как раз и возникает проблема "быть или не быть" или "быть или казаться". Для человека "быть" означает быть человеком, отстаивать свои жизненные позиции и нести за них ответственность. Выбор "казаться" означает отказ от ответственности.

Ответственность считается важнейшим свойством личности. Если речь идет о принятии социальных норм поведения, то обычно говорится о социальной ответственности личности. Особенность ее состоит в том, что ее объектом являются социальные нормы и ролевые функции. Субъектом контроля может выступать как сам человек, так и его социальное окружение.

<b>Локус контроля</b>
---------------------------

Человеку свойственно приписывать ответственность либо внешним силам (случаю, судьбе и т.п.), либо собственным способностям, стремлениям. В зависимости от этого формируются определенные стратегии поведения человека, которые укладываются в рамки понятия "локус контроля", впервые в психологии обозначенного американским психологом Дж. Роттером /8/.

**Локус контроля считается стабильной чертой личности.** Субъективный аспект ответственности изучается в рамках исследования каузальной атрибуции, принципы которой сформулировал социальный психолог Хайдер

В рамках его теории рассматривается локус каузальности. Согласно взглядам Хайдера, воспринимая любое событие как причинное, субъект приписывает локус причинности либо определенному действующему лицу, либо внешней среде. Следствием этого воспринимаемое человеком событие считается функцией двух действующих сил: сил окружения и личностных ресурсов человека

Известны **два класса атрибутивных ошибок: мотивационные и фундаментальные.** Мотивационные ошибки выражают пристрастность суждений личности (например, асимметрическое приписывание результатов деятельности в таком виде: успех — себе, своим способностям, усилиям, а неудачи, трудности решаемой задачи — обстоятельствам, невезению)

<b>Осознание ответственности человеком</b>
--

**Осознание ответственности** — это, прежде всего, отражение в субъекте бытия социальной необходимости, т.е. **понимание смысла совершаемых действий и последствий.**

В итоге атрибуция ответственности порождается жизненной необходимостью оценивать результаты деятельности, а также определять уровень успеха или неудачи, налагать взыскания и т.п.

Ответственное поведение личности связано, главным образом, с ситуативными, когнитивными факторами. Позитивные формы поведения управляются чаще всего "личными нормами", определяемыми как самооожидания индивида, возникающие из социально разделяемых норм.

**Личные нормы поведения непосредственно связаны с образом "Я".** Альтруистические поступки совершаются людьми потому, что они стали интериоризованными, т.е. "ушедшими внутрь" психики человека. Эти внутренние нормы поведения обязывают людей

поступать так не ради выгоды или признания, а вследствие самооценки таких действий.

Понятие ответственности непосредственно взаимодействует с понятием "самостоятельность". Когда решение принимается лично субъектом действия, то на него ложится вся ответственность. *Ответственность девальвируется в группе.*

На предприятии сам характер деятельности рождает производственные конфликты.

Приведем конфликтный пример такой управленческой ситуации. Один сотрудник работает на импортной дорогостоящей машине, которая требует бережного отношения и тонкой наладки в процессе эксплуатации. Но работник не несет в силу своих функциональных обязанностей ответственности за ее сохранность

Поэтому в случае аварии человек он обвиняет техника или инженера, отвечающего за ее техническое состояние. Возникает конфликт — кто виноват?

Такая ситуация могла бы не возникнуть, если бы за эксплуатацию и уход за машиной несло ответственность одно и то же подразделение, в котором осуществлялось бы необходимое обучение персонала по использованию техники

Одной из форм правового и морального обеспечения социальной активности личности является *ответственность за бездействие*. Человек должен чувствовать себя ответственным не только за сделанное им, но и за то, чего он не сделал, хотя обязан был это сделать. Коллективная ответственность, с точки зрения западных специалистов-психологов, "размывает" индивидуальную ответственность, что, в конечном итоге, приводит к безответственности /5/

Практикой доказано, что некоторые руководители используют групповое решение для того, чтобы избежать ответственности или разделить ее с членами группы. Поэтому очень важной в практике управления является персональная ответственность руководителя за принятие или непринятие какого-либо решения.

Профессиональная ответственность требует постоянной психологической готовности к выполнению конкретных действий. На некоторых должностях, в том числе и руководящих, ответственность бывает главным источником психического напряжения в течение всего рабочего времени.

## 1.2. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Выполняя основные функции управления, руководитель решает сложные задачи, которые по содержанию и структуре не являются однопорядковыми. Их составными элементами являются экономические, правовые, технологические, социально-психологические, воспитательные и др. задачи.

Руководитель обязан соблюдать государственные законы, правовые нормы и одновременно быть ответственным за свою работу и работу подчиненных.

Различают юридическую и социальную ответственности

Юридическая ответственность означает следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может и чего не должна делать а) организация; б) группа как отдельный элемент организации; в) отдельная личность как объект управления.

В отличие от юридической, социальная ответственность — это определенная степень добровольного отклика на социальные проблемы в соответствии с социальными нормами, ценностями, особенностями субкультуры и моральными обязанностями.

Социальная ответственность лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований. В качестве примера социально ответственного поведения можно привести пожертвования в целях помощи больным детям, инвалидам и др. Такое поведение не регулируется юридическими законами и является добровольным.

Другой пример проявления социально ответственного поведения — донорская деятельность для оказания экстренной помощи больному. Это — пример альтруистического поступка, связанного с осознанием долга.

**Социализация** Формированию социальной ответственности предшествует явление "социализации". Социализация — это результат включения человека в социальные отношения, благодаря которым усваивается социальный опыт, а затем воспроизводится в деятельности. Индивид никогда не смог бы стать личностью, если бы не был необходимым образом социализирован. Поэтому сказка о Маугли остается только сказкой.

Психологи рассматривают социализацию как одно из необходимых условий развития личности, но это не значит, что развитие личности можно свести только к социализации.

Находясь в социуме, человек приобретает необходимые знания, умения и навыки общения с людьми в процессе воспитания и обучения

Социальная ответственность связана с выполнением общих правил, которые усваиваются человеком.

Социальные нормы поведения формируются постепенно в процессе взросления, начиная с детского возраста. Постепенно из внешних требований они становятся внутренними, психологическими образованиями.

Социальная ответственность служит средством внутреннего контроля личности (его называют самоконтролем), т.е. психологической регуляции деятельности, которая осуществляется сознательно и добровольно.

Осознание человеком необходимости социальной ответственности связано с действием различных факторов: познавательных, мотивационных, ситуационных, характерологических, личностных и других.

**Нормы поведения** Социальная ответственность имеет непосредственное отношение к выполнению групповых норм поведения. Когда говорят, что работник нарушает нормы группы, членом которой он является, это значит, что такие нормы существуют и что человек должен им следовать.

Под групповыми нормами понимается совокупность требований и правил, вырабатываемых внутри группы как определенного сообщества и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения членов данной группы, а также характера взаимоотношений, взаимодействия и общения /5/.

Практика формирования и функционирования групп (в социальной психологии их называют "мальми" или "рабочими" группами) свидетельствует, что нормы эти никем извне не задаются, а складываются в процессе совместной деятельности людей

**Групповые нормы поведения** Можно сказать, что групповые нормы складываются спонтанно и становятся стандартами поведения всех членов группы.

В сплоченной группе складываются также нормы отношений к другим людям. Ценностно-ориентационное единство группы явля-

ется одним из самых сложных социально-психологических явлений, поскольку носит системный характер и до настоящего времени изучено недостаточно

Групповые нормы способствуют выполнению определенных действий людьми, выполняющими общую работу. Существование групповых норм дает возможность прогнозировать поведение не только отдельных членов группы, но и всей группы в целом.

Зная групповые нормы, можно предвидеть, как поступит работник в конкретной ситуации. Поскольку руководитель также является членом группы, его поведение тоже поддается определенному прогнозу.

Благодаря существованию групповых норм поведения работники и сам руководитель группы используют стереотипы, т.е. определенные шаблоны в своих действиях как реакции на возникающие ситуации. Это позволяет руководителям успешно управлять деятельностью группы. Можно сказать, что групповые нормы являются "помощниками" руководителя в его управленческой деятельности.

*Положительная роль групповых норм* поведения заключается в том, что они устраняют неопределенность в оценке человеческих отношений. Если человек попадает в группу с уже сложившимися нормами, он начинает испытывать некоторый психологический дискомфорт и напряженность в силу трудностей адаптации к новым условиям деятельности.

*Отрицательными психологическими последствиями отсутствия групповых норм* (а такое тоже встречается в плохо сплоченных группах) могут быть внутриличностные конфликты и состояние тревоги у личности, ставшей членом этой группы.

Помимо этого, человек начинает испытывать страх перед возможным осуждением, порицанием со стороны руководителя и других работников, которые чувствуют себя хозяевами положения.

Человек, попавший в новые условия деятельности, не всегда может адекватно отреагировать на воздействия, идущие от членов группы, что отрицательно действует на его психику.

При наличии групповых норм сама группа становится коллективным организатором и координатором деятельности исполнителей.

Система групповых норм контролируется самой группой. Поэтому не только руководитель, но и сама группа становится субъектом управления всеми ее участниками.

В любой организации, имеющей развитую структуру, существуют формальные и неформальные группы.

**Роль руководителя  
в группе**

Любая формальная структура имеет своего руководителя, которого называют формальным лидером. Он назначается "сверху", т.е. вышестоящими руководителями. Внутри формальных групп спонтанно возникают неформальные группы, члены которой строят свои отношения на симпатиях, сходстве интересов, социальных установках, ценностных ориентациях и т.д.

Во главе неформальной группы стоит неформальный лидер, который, в отличие от формального лидера, не несет ответственности за деятельность группы, т.к. не обладает правами и полномочиями.

Если вновь принятый работник отвергается по каким-либо причинам неформальной группой, тогда возникают склоки, интриги, отрицательные эмоции, осуществляются агрессивные действия, часто переходящие в межличностные конфликты.

В случае отклонения от выполнения групповых норм работником группа осуществляет давление на него. Если это не подействует, тогда применяется комплекс психологических воздействий в виде эмоционального неприятия, остракизма, открытых осуждающих суждений и т.п.

Работник может стать предметом психологического отторжения, ему будет негласно объявлена "психологическая война", что в отдельных случаях бывает равносильно "психологическому убийству".

В подобных ситуациях пребывание работника внутри такой группы является практически невозможным и нерациональным. Отрицательные последствия могут выражаться в виде возникновения невротических тенденций поведения этого сотрудника, а также включения психологических механизмов защиты личности. Защитные механизмы психики были описаны в свое время З.Фрейдом.

Руководитель на формирование групповых норм определенным образом влияет, контролирует их, поскольку управляет групповыми процессами, используя при этом власть и авторитет.

Руководителя можно рассматривать как гаранта ответственности за деятельность формальной группы. Но его положение осложняется тем, что многие члены группы стараются бороться за личную автономию и ответственность.

Социальная ответственность руководителя соотносится с практикой стиля руководства. В социальной психологии известны авто-



ритарный (автократический), демократический и либеральный (попустительский) стили руководства

В зависимости от конкретных управленческих ситуаций, а также личностных особенностей формальные лидеры выбирают свой стиль руководства. Возможно также варьирование этих стилей. Например, в жестко структурированной группе, "центрированной" на руководителе, ее участники нуждаются в помощи руководителя, который не только решает управленческие задачи, гасит конфликты, но и правильно осуществляет общение с подчиненными, соблюдая выполнение неписаных правил социально ответственного поведения.

Управленческая практика свидетельствует, что большинство руководителей используют промежуточный стиль между авторитарным и попустительским, сохраняя при этом высокий уровень социальной ответственности.

#### Социальные роли руководителя

Как основной носитель социально ответственного поведения руководитель выполняет различные социальные роли в целях поддержания равновесия в отношениях с членами группы. Среди этих ролей выделяются следующие: а) "эксперт", б) "катализатор", в) "дирижер", г) "образец участника группы".

Как "эксперт" руководитель устанавливает смыслы меняющихся процессов в группе. Как "катализатор" руководитель способствует развитию отношений между членами группы, что называется "держа зеркало перед группой". Как "дирижер" группового поведения он направляет и варьирует действия подчиненных с тем, чтобы избежать лишней напряженности внутри группы. В роли "образца участника" руководитель демонстрирует социально ответственное поведение как один из членов группы, а также активность и широкий спектр умений, навыков управления и возможность самореализации личности.

*Руководитель является ответственным не только за настоящее, но и за будущее:* за выполнение своих обязанностей и предвидение последствий собственных действий. В качестве примера можно взять любое управленческое решение, без которого не может быть решена организационная задача. Так, не решая задачи кадрового менеджмента, не отбирая нужный персонал и кадры управления, нельзя решить ни одной управленческой задачи.

За любое принятое решение руководитель несет ответственность. Но возможны ситуации, когда руководитель не принимает конкретных решений.

Непринятие решений может являться нарушением социальной ответственности руководителя. Например, не принято решение о проверке техники безопасности менеджерами, имеющими к этому прямое отношение. Результат — гибель людей из-за возникшего пожара.

Руководитель должен предвидеть последствия своей бездеятельности и быть готовым нести за это ответственность.

Социальная ответственность руководителей может вступать в противоречие с юридической ответственностью. Например, вопреки законам, руководитель изыскивает средства, сдавая в аренду помещение, находящееся на территории предприятия, для погашения задолженности работникам по зарплате.

Такое поведение руководителя с чисто человеческих позиций можно расценить как социально ответственное.

Социальную ответственность следует рассматривать как стойкое личностное свойство. Составляя жизненные планы, человек обычно взвешивает, посильна ли ему эта цель или нужно надеяться на внешние силы, на других людей.

По мнению исследователей, один человек может выступать хозяином своей судьбы, а другой "плывет по воле волн", т. е. одна личность принимает на себя ответственность, а другая — уходит от нее.

В связи с этим следует отметить две разные стратегии поведения человека: а) видеть источник управления своей жизнью во внешней среде и б) в самом себе.

В предыдущем разделе говорилось о "локусе" контроля. Термин "локус" — латинского происхождения, означает место, местоположение (он был предложен современным американским психологом Дж. Ротгером).

В соответствии со взглядами Дж. Роттера, если человек принимает на себя ответственность за события своей жизни, то это означает наличие у личности "*интернального*" контроля.

Если ответственность приписывается обстоятельствам, другим людям или случаю, то это характеризует наличие внешнего, т. е. "*экстернального*" контроля. Интернальность и экстернальность локуса контроля являются устойчивыми свойствами личности, сформированными в процессе социализации (по Дж. Роттеру).

**Интернальность**

*Интернальность* личности положительно коррелирует с социальной ответственностью и с осознанием смысла и целей жизни. Лица с интернальным локусом контроля берут на себя ответственность за ход жизненных событий, руководствуясь чувством долга, морали и четко осознавая смыслы

Социально ответственным личностям свойственно наличие позитивных качеств, начиная от пунктуальности, точности, послушности и заканчивая нравственными, гражданскими чертами, такими как честность, справедливость, принципиальность и т.д.

**Экстернальность**

В противоположность интернальным, *экстернальным* личностям свойственны подозрительность, тревожность, депрессивность, агрессивность, конформизм, догматизм, авторитарность и пр.

Отечественные исследователи, сотрудники НИИ им. В. М. Бехтерева — Бажин Е.Ф., Голынкина С.А. и Эткинд А.М. предложили тест, который вошел в практику психодиагностики личности. Он называется "Уровень субъективного контроля психической стабильности" (опубликован в "Психологическом журнале", 1984 г., т. 5, № 3) (см. Приложение 2)

**Резюме**

1. Ответственность является устойчивым свойством личности.
2. Субъектами ответственности являются: отдельная личность, группа (в узком и широком смысле слова государство)
3. Наличие инстанции является важнейшим регулятором общественной жизни.
4. Существуют несколько видов ответственности: политическая, юридическая, моральная, профессиональная, социальная и др.
5. Психологической предпосылкой ответственности является выбор определенной линии поведения личности
6. Человек использует различные стратегии поведения, признавая ответственным за свои действия и поступки либо себя, либо внешние силы
7. Важнейшим регулятором поведения человека является осознание им ответственности

8. В условиях групповой деятельности ответственность девальвируется.

9. В условиях организационной деятельности руководитель является носителем ответственности за работу персонала.

10. Формирование групповых норм поведения возлагает на членов группы ответственность за свои действия.

#### Ключевые слова

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Ответственность</b>           | — Обязательства выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.                                 |
| <b>Совесть</b>                   | — Осознание и переживание человеком ответственности, основанные на самооценках исполнения обязанностей.            |
| <b>Долг</b>                      | — Обязанность человека перед кем-то, равно как и перед своей совестью.   |
| <b>Атрибуция</b>                 | — Приписывание кому-либо или чему-либо качества, события, явления.   |
| <b>Локус контроля</b>            | — Свойство личности определять меру ответственности за свои поступки самому себе или внешним обстоятельствам.      |
| <b>Осознание ответственности</b> | — Отражение в сознании человека социальной необходимости и понимания смысла совершаемых действий и их последствий. |

#### Ситуация для анализа

В одной из московских строительных компаний был объявлен прием рабочих различных специальностей. Желающих оказалось много. При приеме на работу с претендентами беседовал менеджер по кадрам, а также руководитель соответствующего участка работы. Будущим работникам была предложена зарплата, которая по нынешним временам была не такой уж плохой. Их заверили, что через

три месяца зарплата им будет повышена. Они стали добросовестно работать. Прошло уже не три месяца, а гораздо больше, но зарплату рабочим никто повышать не собирался. Самые активные поинтересовались, почему им не прибавляют обещанную надбавку. Разговор руководителя с ними был не из приятных. С ними говорили отрывисто, недоброжелательно, да еще и пригрозили, что, если они поднимут еще раз этот разговор, их больше здесь не будет.

Таковы на данный момент "волчьи" законы нашего рынка труда. Ответьте на вопросы:

1. В чем была ошибка поступающего на работу?
2. Почему была нарушена социальная ответственность работодателя?
3. Понесет ли он ответственность за свои действия?
4. Как нужно было подойти к решению этой проблемы еще на стадии поступления на работу в эту фирму?
5. Можно ли исправить эту ситуацию? Каким образом?

#### Вопросы для усвоения

1. Что такое ответственность?
2. Чем характеризуется социальная ответственность?
3. Что такое долг и совесть?
4. Какова связь личности с ответственностью?
5. Что такое атрибуция ответственности и что такое инстанция?
6. Как соотносится функция осознания ответственности и управление поведением личности?

#### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что такое групповые нормы поведения?
2. Как они соотносятся с ответственностью?
3. Каково происхождение слова "ответственность"?
4. Почему ответственность считают стойким личностным свойством?
5. Что такое "локус контроля"? Кто автор этого термина?
6. За что и за кого должен быть ответственным руководитель?
7. В чем заключается социальная ответственность руководителя?
8. Какое отношение имеет социальная ответственность руководителя к выполнению функций управления?

**ЛИТЕРАТУРА**

- 1 Франк В. Человек в поисках смысла / Пер. с англ. и нем. — М : Прогресс, 1890
2. Фромм Э Психоанализ и этика / Пер. с англ. — М.: Изд-во "Республика", 1993.
3. Срезневский И.И. Материалы для Словаря древнерусского языка. — М.: 1958, т. 2, 1802 стб.
4. Bain A. The emotions and the will. — London, 1865.
5. Муздыбаев К. Психология ответственности. — Ленинград: "Наука", Ленинградское отделение, 1983.
6. Шевандрин Н.И. Социальная психология в образовании. — М.: Владос, 1995.
7. Словарь современного русского литературного языка. — М., 1959, Т. 8.
8. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности / Пер. с англ. — С.-Петербург, Москва, Харьков, Минск, 1997

**Приложение 1**

**Чем характеризуется ответственное поведение?**

**Психологический практикум**

Вашему вниманию предлагается тест\*, позволяющий оценить ответственное (безответственное) поведение членов группы. Тест содержит семь основных позиций, имеющих непосредственное отношение к ответственности личности. Ваша задача заключается в том, чтобы оценить каждую из этих позиций по 7-балльной шкале. Максимальное число баллов, которое может быть получено по этому тесту, — 49.

1. Члены группы руководствуются высокими моральными нормами поведения	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы руководствуются недостаточно высокими моральными нормами
2. В группе преобладающим является интернальный тип оценки поведения	7 6 5 4 3 2 1	В группе преобладающим является экстернальный тип поведения

---

\* Тест сконструирован автором книги.

3. Члены группы стремятся к ответственному поведению	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы стремятся к безответственному поведению
4. Члены группы стремятся к коллективной ответственности	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы стремятся к индивидуальной ответственности
5. Члены группы готовы отстаивать свои жизненные позиции	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы готовы отказаться от своих жизненных позиций
6. Членам группы свойственна высокая самооценка	7 6 5 4 3 2 1	Членам группы свойственна низкая самооценка
7. Члены группы стремятся к самостоятельному решению возникающих проблем	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы стремятся уйти от самостоятельного решения проблем

### Оценка результатов

Суммируйте отмеченные вами баллы по всем позициям.

Сумма баллов, **равная 49**, характеризует высокую степень принятия ответственности членами группы. Сумма баллов, равная **40–48**, указывает на достаточно выраженную степень принятия ответственности членами группы, **30–39 баллов** – на средне выраженную степень принятия ответственности, **20–29 баллов** – на степень принятия ответственности ниже среднего значения и **сумма баллов менее 19** – на слабо выраженную степень принятия ответственности членами группы.

Тест  
Уровень субъективного контроля

Инструкция к выполнению теста. "Перед вами 44 утверждения, На каждое из них вы отвечаете "да" – "+" или "нет" – "-"

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от особенностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит оттого, что люди не захотели приспособливаться друг к другу

3. Болезнь – дело случая: если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4 Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5 Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатии других людей.

7 Внешние обстоятельства – родители и благосостояние – влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8 Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.

10 Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств, например настроения учителя, чем от моих собственных усилий

11. Когда я строю планы, в общем, верю, что смогу осуществить их.

12 То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13 Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг другу, то как бы они не старались наладить семейную жизнь, у них все равно не получится

15 То хорошее, что я делаю обычно бывает по достоинству оценено другими

16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.



17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни

18 Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства

19 Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.

20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной

21 Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств

22 Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать

23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24 Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25 В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье

27 Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.

28 На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.

29. То, что со мной случается — это дело моих собственных рук.

30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают так, а не иначе

31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточно усилий

32 Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать

35 В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой

36 Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения

37 Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было зависит счастье моей семьи

38 Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим

39 Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу

40 К сожалению, заслуги человека часто остаются не признанными несмотря на все его старания

41 В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании

42 Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя

43 Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей

44 Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависели от везения или невезения

**Ключ для обработки данных и оценка результатов теста  
“Уровень субъективного контроля”.**

Сложите ваши ответы со знаком “+” на следующие номера вопросов 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44

Затем сложите ваши ответы со знаком “-” на следующие номера вопросов 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 40, 41, 43

Если ваши ответы в сумме со знаком “+” превышают сумму ответов со знаком “-”, то это говорит о наличии у вас **интернального** уровня контроля (или общей интернальности).

И, наоборот, если на большинство суждений вы ответили знаком “-”, то это говорит о вашей **экстернальности**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**Ответственный ли вы человек?\***

Внимательно прочтите каждое из 25 утверждений. Выберите из предложенных вариантов ответа тот, который наиболее точно ха-

---

\* Тест разработал Александр Махнач, директор Московского центра психологии и психотерапии

рактеризует вас. "а" означает НЕТ, НЕ СОГЛАСЕН и "б" – ДА, СОГЛАСЕН. Сложите все ответы "б", присвоив каждому 1 балл

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 Я достаточно быстро достигаю необходимых мне результатов                  | а | б |
| 2 Если это необходимо, я без труда работаю без выходных                     | а | б |
| 3 Свою работу я считаю ответственной  | а | б |
| 4 Как правило, я довожу до конца начатое дело                               | а | б |
| 5 Я способен быть объективным в оценке своих достижений и неудач            | а | б |
| 6 Я всегда возвращаюсь к проделанному и исправляю свои ошибки               | а | б |
| 7 Многие считают, что я ответственно отношусь к работе                      | а | б |
| 8. Я считаю, что работа не должна зависеть от личной жизни                  | а | б |
| 9. Принимая решение, я должен четко представлять, как оно отразится на деле | а | б |
| 10 Я всегда заканчиваю дела, которые начал                                  | а | б |
| 11 В жизни у меня было больше успехов, чем неудач                           | а | б |
| 12 Я способен достаточно точно определять приоритеты в моей работе          | а | б |
| 13. Для меня важно, чтобы моя работа приносила пользу другим                | а | б |
| 14 Если я лишусь любимого занятия, жизнь потеряет для меня смысл            | а | б |
| 15 Я считаю, что нужно постоянно совершенствовать свой профессионализм      | а | б |
| 16 Я могу признаться в том, что был не прав                                 | а | б |
| 17 Мне доставляет удовольствие принимать ответственные решения              | а | б |
| 18 Я способен увидеть свои проблемы в истинном свете                        | а | б |
| 19 Выполненное дело приносит мне удовлетворение                             | а | б |
| 20 Я способен доводить до логического конца свои планы                      | а | б |
| 21. Иногда так получается, что я беру на себя обязательства других          | а | б |
| 22 Если я плохо выполняю какую-либо работу, то долго чувствую себя неважно  | а | б |
| 23 Ошибки моих подчиненных – мои ошибки                                     | а | б |
| 24 Я достаточно близко к сердцу принимаю нужды других                       | а | б |
| 25 Я всегда подчиняюсь указаниям вышестоящего начальника                    | а | б |

**Если вы набрали 20–25 баллов,** то с уверенностью можно сказать, что вы очень ответственный человек и у вас развито чувство долга. Обычно вы предпочитаете доводить начатые дела до конца, и если какие-либо события мешают вам реализовать намеченные планы, то это доставляет вам определенные неудобства. Вы человек, часто берущий на себя ответственность за других людей, охотно всем помогаете, способны жертвовать собой в интересах других. К непоследовательности, неточности и другим слабостям окружающих вы относитесь критично. Поэтому склонны строить межличностные отношения, основываясь на том, насколько окружающие вас люди обладают чувствами долга и ответственности. Для достижения своих целей вы проявляете настойчивость и упорство. Вы целеустремленны. Ваш стиль работы характеризуется сверхобязательностью и точностью.

**Если вы набрали 15–19 баллов,** то вы, несомненно, обладаете чувством ответственности и долга. Но вам важно быть уверенным, что от вас никто не потребует больше того, что вы можете сделать. Иногда вы бываете излишне пассивными — чтобы кто-либо из окружающих не оценил ваше желание действовать как попытку взять на себя бразды правления и полную ответственность за происходящее. Опасаясь этого, вы иногда сдерживаете желание что-нибудь сделать, в то время как ваша природная активность и работоспособность вполне позволяют вам принимать ответственные решения и доводить начатые дела до конца.

**Если вы набрали меньше 14 баллов,** то вы человек, склонный к спонтанным — а иногда и непоследовательным — решениям. Часто вы не задумываетесь о том, что от вас как от сотрудника ожидают ответственных решений хотя бы потому, что вам платят деньги. Ваша неточность и необязательность могут привести к конфликту с начальством. Излишне легковесное отношение к своим обязанностям, а может, и к жизни в целом, не доставляет вам неприятностей только потому, что вы пока ни разу не сталкивались с серьезными требованиями шефа, сотрудников или близких. То, что вам необходимо, — это представить, как приятно вовремя сделать все, что запланировано, показать себе и другим, что вы способны быть ответственным человеком и принимать волевые, ответственные решения.

---

## ГЛАВА 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- 2.1 Характер организационных изменений и его диагностика
  - 2.2 Человеческий фактор в управлении
  - 2.3 Эффективность современной организации
  - 2.4. Конкурентоспособность современной организации
  - 2.5. Роль и место японских организаций в системе мировой экономики
  - 2.6. Роль психологических факторов в конкурентоспособности современных организаций
- Приложение 1

### КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

- 1. Рациональное использование человеческих ресурсов является основным фактором в эффективной деятельности организаций
- 2. Эффективно действующая организация находится постоянно в состоянии динамического равновесия.
- 3. Менеджеры и персонал препятствуют возможным организационным изменениям.
- 4. Эффективность и конкурентоспособность организации — взаимосвязанные понятия.
- 5. Увеличение конкурентоспособности требует применения новых методов управления.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Организация, решение, человеческий фактор.

## Глава 2. Эффективность и конкурентоспособность современных организаций

### 2.1. Характер организационных изменений и его диагностика

К концу XX века в мире в острой конкурентной борьбе выживают только эффективные организации

Большая часть действующих моделей управления в странах Запада, США, Японии, Сингапура и др в центр внимания ставит человеческий фактор, который связывается с понятием "стратегической концепции управления кадрами", где выделяются два основных момента.

*1. Использование психологических возможностей персонала в соответствии с основными целями организации;*

*2. Взаимодействие и интеграция мотивационной сферы работников с интересами самой организации.*

**Эффективность  
управления**

В зарубежных работах по менеджменту анализируются проблемы *эффективного управления* современными компаниями. Успех зависит от многих факторов, как объективных, так и субъективных.

К субъективным факторам относятся личностные, мотивационные характеристики работников, их индивидуальное поведение, внутригрупповые конфликты, межгрупповые коммуникации и др

**Системный  
подход**

Управление организациями требует *системного подхода* к анализу и оценке психологических и социально-психологических явлений

Применение системного подхода означает, что организация является целостным образованием, на функционирование которой влияют психологические и социально-психологические процессы, отличающиеся мобильностью и неоднозначностью протекания.

Поэтому принятые решения должны учитывать огромное богатство их аспектов, а также методы оптимизации деятельности, принцип обратной связи между частями, целым и его окружением.

**Диагностика  
организационных  
изменений**

Психологическая оценка деятельности организации касается анализа нескольких уровней в ее работе: а) отдельно взятой личности ра-

ботника; б) малой группы, в) межгруппового взаимодействия В таком подходе отражена организационная структура предприятия

Для диагностики организационных изменений используются, в частности, опросные методы, наряду с другими

Известный американский ученый Р. Лайкерт предлагает для этого методику "Профиль организационных характеристик" Другой американский психолог Л. Константин советует взять методику "Шкалы организационных парадигм" /1, 2/

Р. Лайкерт берет четыре базовых системы организационного или управленческого стиля, которые характеризуются сочетанием авторитарного и демократического стилей лидерства. Он разработал понятие "организационный климат", которое используется для характеристики "управленческого или организационного стиля" Концепция Р. Лайкерта легко операционализируется, а созданный им опросник "Профиль организационных характеристик" содержит в себе несколько блоков. 1 Лидерство 2 Мотивация 3 Принятие решений. 4. Цели. 5 Контроль

Это нормативная теория, позволяющая найти наилучший путь организационного развития а) когда руководители полностью доверяют подчиненным; б) когда они положительно взаимодействуют между собой; в) когда принятие решений полностью децентрализованы; г) когда общение руководителя с подчиненными характеризуется как двустороннее и нетрадиционное /1/.

Представитель ситуационного подхода к управлению Л. Константин разработал другой подход, который называют "парадигмальным", в рамках которого организационная парадигма является субъективным представлением о том, какой может и какой должна быть организация /2/

### Модели организаций

С точки зрения Л. Константина, все организации рассматриваются как разновидности нескольких базовых типов, различающихся между собой тем, что они направляются, координируются, контролируются в различных формах совместной деятельности.

В этой связи им были выделены несколько *моделей организаций*, основывающихся на.

- 1 Иерархии.
2. Разнообразии
3. Согласии (консенсусе).

#### 4 Сходстве

В настоящее время методика Л. Константина проходит адаптацию в нашей стране. По его мнению, не существует единственно правильной и лучшей формы организации.

В теории менеджмента понятия *"эффективность"* и *"развитие"* организации считаются по сути дела синонимами, так как у них есть одно общее свойство — необходимость на определенных этапах своей деятельности проводить реорганизацию.

Любая организационная структура находится по законам диалектики в состоянии непрерывного изменения.

Практика управления показывает, что в основе организационных изменений лежит идея приспособления управления к меняющимся условиям и стремление сделать его еще более эффективным.

Эта задача противоречивая, поскольку ее нельзя решить однозначно по одному какому-либо принципу.

<b>Организационное развитие</b>
-------------------------------------

Сущность организационного развития заключается в изменении ее структуры и в обновлении персонала. Им сопутствуют кадровые перемещения, смена персонала, увольнения. Любые действия, связанные с организационными изменениями, требуют психологической и социально-психологической оценки наличного состояния организации.

Психологическое обеспечение этого процесса состоит в решении двух видов задач:

1. Оценка адекватности работы персонала поставленным задачам компании.
2. Воздействие на персонал с целью его позитивного изменения (обучения, повышения квалификации и т. п.)

Обе эти задачи решаются разными способами. Одна из них требует совместного решения специалистов, отвечающих за продуктивность работы сотрудников, вместе с психологами. Вторая задача связана с психодиагностическими оценками состояния отдельных работников и целых рабочих групп.

В организационной среде возникает много парадоксов. Так, например, можно отметить "борьбу" между консервативными тенденциями (силами стабильности) и радикальными (силами изменений).

Самые эффективные организации пытаются найти способы балансирования между стабильностью и будущими изменениями. Это очень трудный и болезненный процесс.



Некоторые действия персонала ставят руководителя в тупик, поскольку работники, естественно, сопротивляются возможным изменениям. Каждый из них опасается, что именно его могут уволить по тем или иным причинам.

В этой связи перед руководителем встает задача — найти возможные источники скрытого сопротивления, а также найти меры по нейтрализации этого сопротивления. Эта проблема требует тщательной проработки и глубокого социально-психологического анализа.

Организация, которая не выдерживает борьбы за необходимые перемены внутри себя, не может достигать состояния баланса стабильности и изменений, выходит из-под контроля и погибает.

За последнее десятилетие в нашей стране произошли существенные изменения в судьбе организаций: значительная часть предприятий, учреждений, фирм прекратили свое существование. В наших экономических условиях главная вина в разорении предприятий ложится на директоров, не приспособившихся к условиям рынка и неохотно идущих на масштабную реструктуризацию устаревшего производства.

Разрушение организации с устаревшими формами управления является закономерным процессом. Зарубежные авторы — профессор бизнеса Мичиганского университета Н. Тичи и М. А. Деванна — научный координатор Института управления Колумбийского университета отметили, что руководители высшего звена управления часто борются с менеджерами, стремящимися поддерживать работоспособность старого персонала, вступая, тем самым, на консервативный путь решения проблем организации /3/.

Отдельные руководители и персонал всеми силами препятствуют надвигающимся переменам. Работники позволяют себе неразумное поведение, выражающееся в виде взаимоисключающих или нелогичных действий, приводящих в конечном итоге к возникновению стрессогенных реакций, дестабилизирующих психическое состояние людей.

Для осознания необходимости перемен нужна психологическая подготовка персонала. Зарубежные менеджеры называют такую работу "социализацией персонала", проявляющуюся в необходимости приобщить людей к принятию "доминирующих ценностей" организации.

**Два типа лидера  
в организации**

*В связи с трудностями организационных преобразований следует учитывать наличие*

*двух типов лидеров: консервативного и радикального.* Различие между ними сводится к тому, что консервативный лидер ориентируется на события настоящего времени, а радикальный лидер обращается к поиску новых действий и решений.

Главная задача всех руководителей переходного периода заключается в необходимости "оторвать" персонал от прошлого и передать ему "видение будущего" Это – труднейшая управленческая проблема Для ее решения используются различные методы, в том числе и не самые лучшие, например, метод проб и ошибок

Любая организация должна разработать надежную систему обновления кадров, несмотря на то, что это очень болезненный процесс.

Российские руководители предприятий к настоящему времени уже поняли, что сокращение штатов компаний не может проходить безболезненно, как отмечает П. Юдин в газете "Капитал" /4/. Сейчас менеджеры усиленно разрабатывают планы по сокращению десятков тысяч лишних работников, невзирая на серьезную тревогу из-за возможных социальных последствий

Например, на КамАЗе в течение 1997 года предполагалось вдвое сократить штаты с 44 000 до 22 000 работников, на Уралмаше готовятся к увольнению 5500 человек, из них 5000 – работники производственной сферы и 500 – сотрудники конструкторского бюро НИИтяжмаш

Директор Института макроэкономических исследований при Министерстве экономики В Костаков считает, что "это очень хороший признак, когда предприятия начинают освобождаться от лишних рабочих рук Они начинают думать об эффективности производства, о повышении производительности труда Чтобы завоевать рынок, надо снижать издержки" /4/

Следствием таких действий, по данным Министерства труда и социального развития, на начало 1997 года уже зарегистрировано 3 миллиона безработных граждан, а с учетом скрытой безработицы число незанятого населения скоро составит 7 миллионов человек.

В ближайшем будущем предполагается реструктуризация российских предприятий вслед за западными /4/

Как пишут постоянные авторы газеты "Капитал" О. Промптова, Ж Локоткова и А Гордеев в статье "Российский рынок труда живет по законам джунглей" "На российской рынке вообще "волчьи" законы ведения дел О том, насколько уровень защиты интересов работ-

ников России ниже, чем на Западе, говорит, среди прочего, тот факт, что здесь до сих пор почти неизвестна практика outplacement (аутплейсмент), т. е. трудоустройства уволенных работников" /4/

**Стратегии  
подготовки  
персонала**

В зарубежном кадровом менеджменте применяют несколько стратегий для подготовки персонала к возможным переменам.

**Стратегия 1. Планирование средств для массового процесса принятия необходимых изменений в организации.**

Практическая работа в этом вопросе состоит в создании "планирующих групп" на предприятиях, во временных трудовых коллективах, так называемых "целевых групп". Цель этой работы — соединить различные взаимодополняющие виды деятельности в одно целое в период перемен. Для этого необходимо четкое осознание персоналом того, что должно быть сделано и какими средствами.

**Стратегия 2. Средства обучения в управлении предстоящими переменами.**

В соответствии с этой стратегией создаются группы обучения новым видам деятельности. Поэтому в каждой программе повышения квалификации персонала предусматриваются будущие изменения в планах реорганизации.

**Стратегия 3. Изменение состава команды.**

Личный опыт успешного управления в рамках старой организации является доказательством эффективного управления в будущем. В рамках данной стратегии осуществляется продуманный выбор руководителей для проверки работников. Для реализации этой работы руководители пропускаются через "мастерскую стратегического мышления".

**Стратегия 4. Изменение в процессе управления переменами.**

Выполнение этой стратегии достаточно сложное. С психологической точки зрения здесь разрабатываются не только возможные новые организационные структуры и процессы, но и возникает необходимость "перекроить роли", неформальные связи, а также структуру всей организации. По сути дела проектируется новая организация.

В условиях организационных перемен руководство сталкивается с неотвратимостью проблемы увольнения персонала. Заслуживает внимания американский опыт "щадящего увольнения". Для уменьшения степени болезненности этого процесса американцы стали готовить специалистов в области увольнения. Для мучительного разго-

вора с увольняемыми работниками они должны готовиться заранее и ни в коем случае не объявлять об увольнении работника перед сослуживцами

В этом вопросе следует отметить уже имеющийся опыт работы специальной консультативной фирмы в транснациональных корпорациях, помогающей другим фирмам правильно увольнять персонал, а также оказывать помощь увольняемым сотрудникам найти новое место работы

В такой фирме действует своего рода реабилитация увольняемых. До увольнения с ними проводится психокоррекционная работа. В США в настоящее время насчитывается более 400 фирм, помогающих уволенным руководителям найти новую работу /4/

По данным компании "Евроменеджмент", начиная с 70-х гг, на Западе используется система аутплейсмента более чем в 50 странах мира. В течение 16 недель специалисты занимаются поиском работы и переподготовкой увольняемого работника. Одновременно с этим ему оказывают психологическую помощь по адаптации к новой ситуации и снижению уровня тревоги и стрессов.

К проблеме увольнения персонала примыкает другая, которая является актуальной для нашей страны. Это – **проблема "уничтожения" компетентных работников**. По-другому его называют "терминаторным менеджментом"

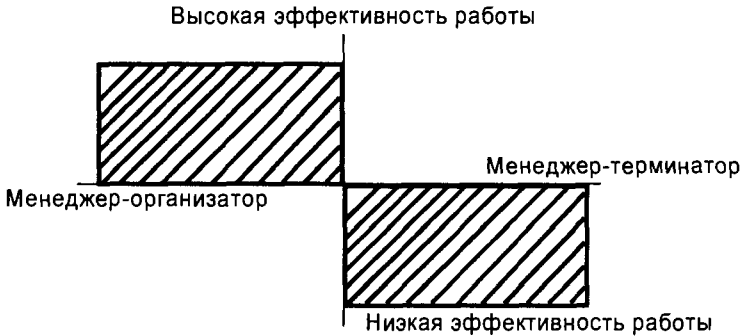
Наиболее часто употребляемыми средствами избавиться от компетентных работников служат психологические приемы воздействия на личность. Например, руководитель-терминатор "оттесняет" компетентного сотрудника от важных задач, принижает его способности, пытаясь вовлечь в интриги, склоки и т.п.

Применяются также некоторые социально-психологические средства, например, доносы, подсиживания, развитие зависти у других работников, распространение порочащих слухов и других неблагоприятных действий, которые в своей совокупности достигают поставленной цели, "уничтожая" личность компетентного работника.

Отечественный ученый К. Е. Комаров, анализируя это явление, пишет: "В нынешних терминаторных социально-экономических условиях какая-то часть предприятий и организаций стали неблагополучными прежде всего потому, что очень хорошо "пригрели" малокомпетентных и некомпетентных работников и "заморозили" компетентных. Это конкуренция между более компетентными и менее компетентными людьми" /6/.

Ниже приводится график эффективности работы двух видов руководителей. руководителя-организатора и инноватора и руководителя-терминатора (см рис. 1)

Следует сказать, что явление терминаторства существовало всегда, но в настоящее время для него создалась благодатная среда на современных российских предприятиях и в коммерческих структурах



*Рис. 1. Два вида руководителей*

Какими мерами можно бороться с менеджерами-терминаторами и можно ли их "ликвидировать" как вредоносное социально-психологическое явление?

В настоящее время в нашей стране радикальные меры по ликвидации руководителей-терминаторов практически не принимаются, но проблема такая существует. Парадоксом выглядит вхождение руководителей – терминаторов в управление организациями XXI века

Как отметили немецкие специалисты в области проблем психологии управления В.Зигерт и Л. Ланг, "Необходимы организационные предпосылки, дающие возможность развития сотрудников, позволяющие им узнавать себя в результате своего труда, ощутить успех. Необходимы возможности разделения ответственности, участия в планировании и организации производства. Творческий потенциал должен находить выход в решении возникающих производственных проблем" /7/.

## 2.2. Человеческий фактор в управлении

### Равновесия в управлении

Для четкой слаженной работы всех отделов организации требуются не только хорошие стратегические и тактические планы, но и отличная координация всех звеньев и процессов управления.

В идеальном варианте необходимо непрерывное *поддержание равновесия всех составляющих процесса управления* с тем, чтобы не было никаких сбоев в технологическом процессе.

При хорошей организации управления руководитель должен знать все, но делать всего он сам не может, его функции и функции персонала четко распределены. Если руководитель не загружает себя мелочами, т.е. текущими малозначащими задачами, это вовсе не означает, что он не обращает внимания на все, что происходит в организации /8/

Одной из составных частей эффективной деятельности организаций является умение добиться от персонала "единства действия, инициативности и преданности делу", как отметил А. Файоль еще в 20-е гг. /9/

### Эффективное использование персонала

Для более полного и эффективного использования организацией всех ресурсов, включая и людские, *все факторы*, которыми она располагает, *должны находиться в определенном сочетании*, как считает известный польский ученый С. Ковалевски. Среди них он особо выделяет "слабый фактор", который ограничивает работу всей организации. В теории управления он называется "стратегическим", поскольку в определенной мере он исключает действие всех остальных факторов. Выявление стратегических факторов является одной из важнейших задач руководителя /8/.

Вполне понятным является то, что необходимо дать каждому работнику обрести чувство собственной значимости, выразить себя в труде, проявить свои способности, высказать собственное мнение по решаемым внутри рабочей группы вопросам. Лозунг: "Не лезь не в свое дело!", который еще жив до сих пор, не оправдал себя, что давно поняли менеджеры-прагматики.

Каждый руководитель манипулирует своими подчиненными, рассчитывая при этом на положительное отношение к нему персонала. Но, если работники не будут удовлетворены отношением к ним со стороны руководителя, от них нечего будет ждать инициативы, интереса к общим целям в группе и, тем более, в организации

Зарубежные практики менеджмента весьма серьезно исследовали вопрос, какими должны быть принципы организации труда, которые "с благодарностью принимались бы сотрудниками" /7/

Данные на эту тему были опубликованы в монографии Роберта Н. Форда "Мотивация через работу". Р. Н. Форд совместно с Ф. Херцбергом, занимавшимся проблемой мотивации работников на производстве, пришли к выводу о том, что малопривлекательная работа при определенных условиях все же может успешно выполняться, но эти условия должны соответствовать многим критериям /7/

**Личность  
и ее интересы**

Любой работник обычно стремится найти внутри группы, членом которой он является, реализацию своих личных интересов. Если групповые интересы совпадают с его индивидуальными, то возрастает групповая сплоченность, что положительно сказывается на работе всех ее участников.

Если интересы отдельного сотрудника не соответствуют групповым интересам, то чувство принадлежности к этой группе ослабевает. Когда личные интересы в полной мере противостоят групповым, то они остаются неудовлетворенными. Следствием этого является переход ранее положительной мотивации в свою противоположность /7/

Напряженность в сфере индивидуальной и групповой мотивации может привести к созданию "зоны высокого психологического напряжения", что также оказывает отрицательное воздействие на поведение отдельных личностей в организации.

В теории управления наблюдается явление, которое получило название "эффект Пигмалиона". Суть его заключается в том, что некоторые руководители ограничивают самостоятельность своих подчиненных на том основании, что, по их мнению, работники еще не доросли до нее.

Из-за такого отношения исполнители становятся такими, какими их пытаются увидеть и сделать руководители, руководители формируют безынициативных и беспомощных работников, снижая коллективную мотивацию всего персонала /8/.

О своей вине перед подчиненными руководители не всегда могут признать даже самим себе. Такое явление в психологии носит название "защитного мотива" /8/

**Ответственность  
как мотивационный  
фактор**

Мотивация самого руководителя является важным фактором управления. Сильным мотивирующим фактором в управленческой

деятельности считается ответственность. Иногда руководители принимают на себя ответственность "за все" Это значит, что руководители перестраховываются Они отдают распоряжения на более низкие уровни управления, чтобы на самом деле снять с себя ответственность и перенести ее на плечи своих подчиненных Вследствие этого ответственность руководителя становится своей противоположностью и разрушительно действует на самого руководителя, делая его неэффективным /8/

Принимая во внимание специфику управленческих решений, важно иметь в виду, что в некоторых ситуациях принятое руководителем верхнего звена управления интуитивное решение в отдельных случаях может оказаться выходом из положения по сравнению с выбором не всегда качественных альтернатив /8/

**Руководитель  
как субъект  
управления**

Как основной субъект управления, руководитель является ответственным лицом за принятие решений и выбора средств его реализации. Ориентированный на успех в деятельности, имея положительную мотивацию, руководитель проявляет высокую активность, самостоятельность, рискует в выборе средств, адекватных поставленной цели

Но управленческая практика знает и таких руководителей, которые ориентируются на "избегание неуспеха" в деятельности Такие руководители стремятся уйти от ответственности и самостоятельности, ими руководит страх действовать без указаний "сверху". Такой руководитель не может считаться эффективным Он боится как ошибки, так и наказания от вышестоящего начальства

Неэффективные руководители предпочитают жить прошлым, те имеющимися у него стереотипами поведения и мышления, используя традиционные средства в управлении Сохранить свое положение в организации становится для них самоцелью.

Как отмечают современные теоретики менеджмента М Мескон, М Альберт и Ф Хедоури, принятие решений и коммуникации (т е обмен информацией) следует считать связующими процессами в связи с необходимостью реализовывать решения при выполнении любой функции управления /10/

В каждой организации информация перемещается по вертикали сверху вниз Но она должна перемещаться также и по восходящей линии в виде обратной связи, поскольку это имеет непосредственное отношение к росту производительности труда /10/



Спектр рассмотрения особенностей коммуникативных процессов достаточно широк. Он включает психологические барьеры, конфликты, вербальные и невербальные средства общения с учетом особенностей контактирующих сторон. Особое значение приобретает правильность обратной связи, поскольку ее отсутствие может стать серьезным ограничителем эффективности межличностного обмена информацией.

### 2.3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка эффективности организации связана с действием многих факторов и поэтому решение этой проблемы требует комплексного подхода. На рисунке 2 наглядно показана связь эффективной деятельности организации с действием отдельных факторов.

**Эффективная  
организация**

Эффективность и конкурентоспособность организации обуславливают друг друга, не может быть конкурентоспособности без эффективной деятельности. Целесообразно рассмотреть некоторые психологические факторы, повышающие конкурентоспособность компаний западного и восточного образцов, которые успешно функционируют на мировом рынке и опыт которых может быть использован и учтен в отечественных условиях с учетом российского менталитета, а также культурных, нравственных и иных традиций.

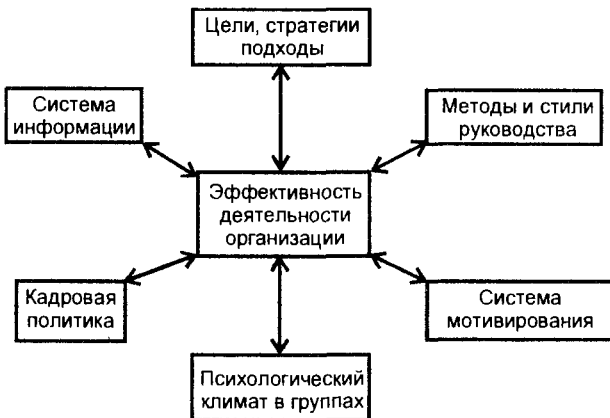


Рис. 2. Связь эффективной деятельности организации с действиями отдельных факторов

В мире бизнеса считается, что, если организация не в состоянии удовлетворить потребителей, то она становится неконкурентоспособной и в будущем прекращает свое существование. Главная задача организации, занимающейся бизнесом, — это создание товарной продукции или услуг в рамках определенных ограничений /10/. Эта задача отражена в целях компании — прибыльности и рентабельности.

**Цели  
бизнеса**

Крупные организации обычно имеют несколько взаимозавязанных целей. Для получения прибыли бизнес строит свои цели в таких областях, как определение доли рынка, разработка новых видов продукции, качества услуг, подготовка и отбор руководителей, подбор и смена персонала, оценка вопросов социальной ответственности и т. д.

Известный авторитет в области мирового бизнеса, лауреат Нобелевской премии М. Фридман, видел истинную роль бизнеса "в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману" /10/.

Персонал считается основным фактором конкурентоспособности организаций. Относиться к нему следует как к великому богатству, а не как к издержкам, что иногда случается в ошибочных суждениях руководителей.

Россия, несмотря на трудности, до сих пор считается страной больших возможностей, включая не только ее природные, но и людские ресурсы. Хотя в настоящее время о цивилизованном бизнесе в России говорить не приходится.

**Роль психологии  
в бизнесе**

Ряд экспертов по вопросам развития бизнеса объясняют его неудачи психологическими причинами. К ним они относят "чрезмерно раздутый штат персонала", "наличие неадекватных менеджеров", "неправильные психологические установки" и др. Анализ человеческой деятельности в этой области сложный и требует комплексного изучения.

При решении организационных задач, связанных с планированием предпринимательской деятельности, психология как наука может оказать помощь в оценке роли человеческого фактора как одного из компонентов труда и наиболее важного вида ресурсов в

экономике. Человеческие ресурсы как одна из существенных внутренних переменных организации, с одной стороны, требует их экономии, а с другой — более полного и активного использования

Сложившиеся традиции и устаревшие представления о роли человека в производственной деятельности связаны с инерцией мышления и консервативностью сознания как руководителя, так и его подчиненных. И те, и другие с трудом привыкают к изменениям, к новому, а привыкнув, сопротивляются следующим изменениям

Инертность мышления приводит, к узости понимания руководителями организационных целей в развитии и функционировании производства.

## 2.4. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Компании  
мирового класса**

Ведущие конкурентоспособные компании мира определили свои преимущества в виде определенных правил, лозунгов и собственной философии. К таким организациям мирового класса в последние десятилетия относятся "Роллс-Ройс", производящий автомобили; "Феррари" — компания, ставшая известной благодаря скоростным качествам и техническому уровню автомобилей, "Тойота", прославившаяся высокой надежностью своих малолитражек. Лозунгом "Тойоты" является "Тойота" — автомобиль без дефектов!

Компания "Хьюлет-Паккард", всегда опиралась на новые виды продукции, которую другие компании не в состоянии были произвести. Успех ее зиждется на мощных подразделениях НИОКР /12/

Можно также отнести к ведущим компанию "АЙ-БИ-ЭМ"

В деловом мире различают фирмы первого и второго уровней конкурентоспособности, которые успешно функционируют, используя жесткие и авторитарные методы управления. Для них основной функцией управления является контроль за производством

Руководитель высшего звена управления такими фирмами использует особый стиль, сводящийся к тому, чтобы за ним оставалось право принятия решений по распределению основных ресурсов компании при опоре на штатной персонал, специалистов или экспертов, приглашенных из других организаций

В таких компаниях работники беспрекословно выполняют приказы, указания и инструкции, за которыми жестко следят менедже-

ры среднего и низшего уровней управления. Деятельность подчиненных остается предметом пристального внимания руководителей всех рангов. В таких компаниях квалификация работников, как впрочем и их менеджеров, остается величиной заданной, а меняющиеся внешние факторы обычно слабо учитываются высшим руководством. Следствием такого подхода является строгое установление иерархии в системе управления и принятия решений.

Система организации управления в компаниях мирового класса показывает, что они сильно отличаются и по характеру управленческого мышления и по отношению к работникам от компаний первого и второго уровня конкурентоспособности.

В организациях мирового класса предоставляется творческий простор и возможности делового и профессионального роста всем работникам. В них создаются мощные связи и системы взаимоотношения работников по горизонтали в масштабах всей компании /12/.

Чтобы достигнуть самых высоких результатов в труде, как утверждает американский консультант в области управления Роберт Н. Лерер, работник должен строго выполнять только такую работу, которая в наибольшей степени способствовала бы решению задач организации /12/.

**Условия конкурентоспособности организации**

Одним из принципов работы экспертов по изучению производительности труда является постановка индивидуальных целей и задач перед персоналом для достижения частных результатов в рамках общей цели.

Каждая американская конкурентоспособная компания в процессе принятия целей не прибегает к стереотипам. Выработка решений считается не менее важной, чем сами решения. Принятые цели оцениваются как лично значимые.

Чтобы деятельность организации была успешной, требуются обновления и перемены, о чем уже говорилось выше.

Без конкуренции руководители многих отраслей промышленности никогда бы не согласились с возможными переменами. Решительные и уверенные в себе люди, умеющие целенаправленно работать и не тратить попустякам свою энергию, в случае необходимости готовы начать свою деятельность заново, у американцев такой опыт имеется /13/.

Американские практики управления считают, что для повышения конкурентоспособности предприятий требуются совершение

новые подходы в организации производства и управления по сравнению с теми, которыми пользовались руководители в прошлом.

**Руководство  
людьми**

Важным вопросом, возникающим *в системе бизнеса, является проблема правильного руководства людьми.* Она имеет несколько составляющих:

1. Организация правильной системы подбора и выдвижения кадров (персонала и менеджеров). 2 Процесс принятия решений и применение адекватных методов решения проблем 3 Организация системы стимулирования 4. Статус, способы признания /13/

Как отмечает американский исследователь проблем управления Дж Грейсон младший, традиционно в США на предприятиях сложились конфликтные отношения. Но конкуренция заставила рабочих и руководство компаний работать "рука об руку"

Он пишет: "Люди, которые хотят что-то сделать, могут добиться всего. Без этого любая, самая элегантная стратегия превращается в пыль. Хотя сам по себе энтузиазм не решает успеха дела."

История говорит, что в мировой экономике, где период жизни преимуществ в технологии очень невелик, это одна из граней, отделяющих победителей от побежденных" /15/.

Дж. Грейсон младший и К. О'Делл приходят к выводу о неотвратимости процесса перемен в любой организации. При жестких требованиях перемен, необходимо общее понимание целей и направлений деятельности, чтобы не подавлять инициативы и творчества как руководителя, так и его подчиненных

**Новые подходы  
в управлении**

Дж. Грейсон мл. рассматривает *два принципиально новых подхода к пониманию цели организации и роли человека в этом процессе*, выделяя при этом "*две философии*", а точнее сказать *системы руководящих принципов: философию договора (контракта) и философию общей судьбы.*

Рассматривая философию контракта, Дж. Грейсон мл. отмечает, что она родилась еще в период промышленной революции и основывалась на том, что группа акционеров через менеджера заключает соглашение с группой работников, согласно которому последние обязуются трудиться за определенную плату.

При этом управление защищает интересы акционеров с помощью системы контроля, а задачи профсоюзов состоят в защите интересов рабочих от руководства /14/.

## 2.5. Роль и место японских организаций в системе мировой экономики

### “Философия судьбы”

С точки зрения “философии судьбы” интересы работников и потребителей так же важны, как и интересы акционеров. Как работники фирмы, так и потребители рассчитывают, что их интересы будут приняты во внимание, поскольку основной целью фирмы является не только получение прибыли, но и удовлетворение их потребностей.

Сообразно этому работники фирмы понимают ее цели и задачи, готовы принять на себя более широкую ответственность и помочь преодолеть возникающие трудности, они также чувствуют свою принадлежность к организации и достаточно уверены в том, что их личные интересы неразрывно связаны с интересами фирмы.

Согласно “философии общей судьбы”, при наличии на рынке двух конкурирующих организаций преимущества в эффективности, качестве и конкурентоспособности будет иметь та организация, которая придерживается именно такой философии /14/

### Роль Японии на мировом рынке

Наши современники считают “локомотивом мировой цивилизации” Японию. Однако так было не всегда. После окончания II Мировой войны поверженная Япония не могла долго “встать на ноги”, хотя и пыталась перенять опыт экономически развитой Америки.

Лозунгом японской нации стал призыв “Работать во имя лучшей жизни, лучшего мира для всех!” Такой была мотивация по-японски. И с ней японцы пришли со временем к большим достижениям во многих областях жизни.

Об этом пишет в своей книге “Вечный дух предпринимательства” К. Татеиси, основатель известной японской фирмы “Омрон Электроникс”, которая превратилась в компанию мирового класса.

К. Татеиси анализирует опыт своей компании и дает практические рекомендации, как избежать стагнации, порождаемой “центральной нервной системой” организации, которая по причине своего непомерного роста теряет способность к “саморегулированию”.

Он выделил явление, которое назвал “болезнью” компании — это “Синдром Большого Бизнеса”, поразивший “Омрон” в 1983 году. К. Татеиси проявил себя не только талантливым бизнесменом, но и глубоким аналитиком, человеком, способным мыслить масштабно и сис-

темно. Эти качества позволили ему определить истинные причины падения конкурентоспособности основанной им компании /14/.

К. Татеиси выделил несколько наиболее важных причин, которые могли бы привести "Омрон" к утрате жизнеспособности. Это были: "крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передачи возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательные решения откладываются до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности" /14/.

К Татеиси понимал, что в результате непомерного увеличения объема организации снижается чувствительность к запросам рынка и тормозится дальнейшее развитие самой компании. Этому способствуют некоторые факторы, включая и психологические. Он отмечает следующие из них: а) рост бюрократизма в организации, б) нарушение коммуникаций, как важнейшего связующего процесса, в) потеря ответственности, г) уменьшение эффективности, д) сокращение прибыли.

Самые сложные проблемы, связанные с "Синдромом Большого Бизнеса", К.Татеиси видит в явлениях, возникающих на самом высшем уровне руководства, в особенности в деле принятия решений. Следствиями являются нарушение системы руководства, уничтожения творческого подхода в решении общеорганизационных целей и даже искажение существа самой проблемы.

С ростом организации усиливается стремление администрации к единогласному принятию решений. Следствием этого является отсрочка в принятии решений. К. Татеиси, Ли Якокка, Р. Уотермен в своих работах писали, что для возрождения компании нужна "гибкая структура". Это — важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации.

К. Татеиси отметил, что "каждая организация должна рассматриваться как живой организм, который приспосабливается к быстроменяющимся условиям. То же происходит в бизнесе "Если он окажется неспособным адаптироваться к изменениям окружающей среды — в политике, экономике, обществе и технологии — он станет жертвой таких изменений" /14/. Закон естественного отбора, известный в биологии, К Татеиси считает применимым и к предприятиям

**Мегатенденция**

Для бизнеса имеет важное значение использование так называемой "мегатенденции" Сущность этого понятия заключается в следующем утверждении "качественное превращение из производственных корпораций в компании по выработке информации о производстве" Японцы очень быстро усвоили эту мысль и реализовали ее на практике.

Будучи талантливым стратегом в бизнесе, К Татеиси отмечал, что, если ликвидировать все факторы, связанные с падением конкурентоспособности фирмы, то возникает совершенно другая ситуация, которая приводит к "долгосрочному циклу роста" организации. При этом растут реакции на запросы общества, вводится новая технология, производятся новые товары, расширяется рыночное участие, которое приводит к росту прибыли.

Американских руководителей компаний беспокоит конкурентоспособность японских фирм Успех японцев они видят в сращивании государства, бизнеса и профсоюзов, которые действуют совместно как одна национальная корпорация.

Японские бизнесмены часто жалуются на вмешательство государства и на его контроль над рынком, а иногда даже отказываются сотрудничать с правительством Американцы отмечают также, что японская модель не везде "работает" И в этом утверждении они правы, поскольку японцы являются носителями особой национальной психологии

**2.6. Роль психологических факторов в конкурентоспособности  
современных организаций**

В анализе конкурентоспособности организаций особое место занимают психологические факторы, правильное использование людских ресурсов Человеческие ресурсы являются самым важным и дорогостоящим фактором. Пренебрежение им и неправильное его использование приводят к снижению жизнеспособности компании

От интеллекта и квалификации работников зависит эффективность использования всех других ресурсов (организационных, материальных, финансовых и др )

Отношение к работнику как к простому исполнителю стратегически мыслящие руководители стремятся пересмотреть, т к понимают, что очень жесткий контроль на основе строгого выполнения



инструкций и указаний не способствует оптимизации деятельности компании

Практика показала, что в конкурентоспособных организациях работники всех уровней могут проявлять личностный и интеллектуальный потенциал, от чего компания только выигрывает

Развитие теорий трудовой мотивации в рамках психологии управления привело к необходимости учитывать внутренние побудительные силы к труду не только на основе страха перед безработицей. В этой связи изменилось поведение менеджеров, которые вынуждены руководить подчиненными с учетом их интересов, стремлений, ценностей и т.д.

Современный работник хочет, чтобы его считали личностью, уважали человеческое достоинство не только коллеги по работе, но и руководители

Содержание труда является сильным мотивирующим фактором. Каждый исполнитель нуждается в одобрении своей работы со стороны начальства и ищет способы самовыражения. Особую ценность для работника представляет возможность творчества, которого его часто лишают.

Каждый работник, стремящийся успешно трудиться, проявляет интерес к информации, которая касается не только конкретного участка работы, но и всей организации. Однако руководители часто скрывают ее, боясь, что она может стать достоянием конкурентов.

По свидетельству Дж. Грейсона мл., "некоторые руководители не хотят делиться информацией со своими подчиненными из-за опасения, что она будет использована для "выбивания" всяческого рода прибавок (если информация хорошая) или даже деморализует людей (если она плохая). Однако, не имея информации, работники не могут адекватно реагировать на новые требования к организации. Организация не должна показывать своим сотрудникам, что она означает для них и как можно ее использовать" /14/.

И далее Дж. Грейсон отмечает, что до настоящего времени менеджмент не предъявлял спроса на образованных рабочих, не стимулировал их и не передавал им ответственность. Поэтому бизнес получил то, что просил.

Некоторые руководители успешно справляются с управленческими ситуациями, но на коротком промежутке времени. Одновременно с этим они не могут правильно оценивать и использовать

возможности исполнителей, что отрицательно влияет на работу всей организации

В этой связи встает задача правильно оценивать не только исполнителей, но и самих менеджеров, а также принимать необходимые меры по обновлению не только части персонала, но и им самих руководителей. За это ответственны руководители высшего звена управления.

*Творческий подход руководителей* к использованию людских ресурсов, профессиональных умений и навыков заключается, прежде всего, в правдивом информировании и сотрудничестве как самой эффективной линии поведения в работе менеджеров при решении любой управленческой задачи.

В последнее время в эффективно работающих организациях особое внимание уделяется *управленческому консультированию*. Основное содержание этой работы состоит в принятии руководителем ответственности за профессиональное развитие своих работников.

В качестве консультантов могут использоваться не только сами руководители, но и специалисты разных областей, коллеги, эксперты и другие лица.

Для современных конкурентоспособных организаций необходимо учитывать психологические и социально-психологические сферы, которые своими корнями уходят еще в интеракционизм.

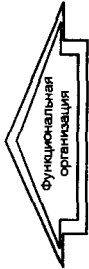
Это – одно из направлений социологической и социально-психологической ориентации, где представлено несколько значимых для управленческой практики проблемных областей, к которым относят социальный контроль, мотивацию, межличностные взаимодействия, социализацию.

*Эти области человеческой деятельности соответствуют некоторым важным теоретико-практическим выводам:*

- а) личность и социальный порядок являются продуктами коммуникативной деятельности;
- б) характер межличностных отношений в группе формируется в процессе взаимодействия отдельных личностей;
- в) поведение человека является результатом взаимных уступок, пребывающих в условиях выполнения общих для них задач, которые ставит перед ними организация;
- г) группа ориентируется на модели поведения и ценности, которые в процессе коммуникации совершенствуются и становятся

ся, согласно психологическим закономерностям, внутренними групповыми нормами и ценностями

**Факторы, препятствующие эффективной деятельности организации**



- Недостаточная сформированность у менеджеров индивидуальной управленческой концепции
- Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджеров
- Недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджеров
- Недостаток знаний, умений и навыков менеджеров в области управленческой деятельности
- Отсутствие креативности у менеджеров
- Неумение управлять собой
- Неумение управлять группой
- Недоброжелательное отношение к персоналу
- Отсутствие стремления к личностному росту
- Неумение мотивировать персонал
- Трудности в общении с подчиненными
- Применение неэффективного стиля руководства
- Ориентация на себя и свою карьеру
- Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач
- Недостаток творческого подхода в работе
- Консервативность поведения менеджера
- Наличие конфликтных тенденций поведения
- Наличие невротических тенденций поведения

Рассматривая развитие различных компаний, можно сделать вывод, что их разорение, несмотря на усилия руководителей, является достаточно реальным. И, как говорит по этому поводу Ли Якокка, "разорение — дело привычное"

Описывая свой личный опыт менеджера мирового класса, он пишет, что сделал все возможное, чтобы возродить компанию "Крайслер" после длительного кризиса в ее существовании. До 1982 года "Крайслер" называли "безнадежной", "агонизирующей", "финансово неблагополучной" компанией. Однако "Крайслер" снова завоевал рынок.

Делясь опытом возрождения "Крайслера", Ли Якокка говорил: "Всякий раз, когда я выступаю перед студентами школ бизнеса, кто-нибудь обязательно спрашивает, как это вам удалось выпустить наш

мини-фургон так быстро после затяжного кризиса корпорации. Как это вы, будучи бизнесменом, могли за три года до выпуска машины вложить в нее деньги в размере 700 миллионов долларов, хотя корпорация находилась на грани краха? Это хороший вопрос. Но у меня действительно не было выбора" /16/.

Говоря о возможностях повысить конкурентоспособность компании, Ли Якокка советует менеджерам. "Когда настают тяжелые времена, нет иного выбора, как взять себя в руки и делать все как можно лучше"

По существующим в настоящее время прогнозам зарубежных специалистов в области управления отмечены отличия настоящих и будущих руководителей XXI века. С их точки зрения, этих руководителей будут характеризовать.

1. Повышение роста числа женщин-руководителей.
2. Расширение интеллектуального диапазона и возрастание уровня технической компетентности.
3. Увеличение образовательного уровня.
4. На всех уровнях организационной системы управления расширится круг лиц, участвующих в принятии решений.
5. Возрастание роль социальной ответственности руководителей /14/.

### **Резюме**

1. Эффективность и конкурентоспособность организаций тесно связаны между собой. Стратегическим моментом в эффективности управления является учет и правильное использование возможностей людских ресурсов

2. Управление организациями требует системного подхода к анализу и оценке многих факторов, включающих психологические и социально-психологические явления.

3. Понятия "эффективность" и "развитие" применительно к деятельности организаций считаются синонимами. Организация постоянно находится в состоянии изменения, в результате чего управление "приспосабливается" к меняющимся условиям. Преодоление противоречий внутри самого процесса управления является основой организационного развития.

4. Руководители и персонал препятствуют надвигающимся в организации переменам.

5 В компаниях выделяются два типа лидеров: консервативный и радикальный, которые различным образом относятся к будущим изменениям

6. Система обновления кадров является важной составляющей организационных изменений. В зарубежном кадровом менеджменте применяют различные стратегии подготовки персонала к организационным переменам

7. Во многих странах мира специальные фирмы осуществляют поиск работы для увольняемых сотрудников предприятий, оказывая им одновременно и психологическую помощь

8 Мотивация персонала и отношение его к работе зависят от характера управления со стороны руководителей. Эффективность труда и мотивация положительно коррелируют между собой.

9. Многие неудачи организованного бизнеса имеют психологические причины. К человеческим ресурсам применяют двойкий подход: экономия их и одновременное активное использование

10. В деловом мире существуют компании первого и второго уровня конкурентоспособности, применяющие жесткие авторитарные методы управления. Существуют также организации мирового класса.

11 Для повышения конкурентоспособности необходимо правильное руководство людьми и поиск новых подходов к управлению

12 Инициатива и творчество руководителей и персонала являются важными для конкурентоспособных компаний в будущих переменмах.

### Ключевые слова

**Организация**

– Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения цели или целей

**Решение**

– Выбор альтернатив.

**Человеческий фактор**

– Потенциальные и реальные возможности человека.

### Ситуация для анализа

Консультант по менеджменту из США Надя Крылова, работающая в России с 1981 г., в своей статье "Шоковая терапия" не всегда

эффективна", напечатанной в газете "Капитал" в сентябре 1996 г., считает, что американский опыт увольнения большого числа работников одновременно и введение неполного рабочего дня не позволяет руководителям компаний закрепить на долгий срок изменения в работе фирм

Этот опыт был перенят нашими российскими руководителями во многих фирмах. В США такой опыт был введен в 80–90-х гг. в связи с тем, что по мнению некоторых руководителей, на сотрудников тратится слишком большая часть доходов компании. За счет сокращения больших масс рабочей силы американцы пытались повысить свои прибыли. С помощью "шоковой терапии" на короткий срок можно сократить некоторые расходы, но в широком масштабе эти меры оказываются неэффективными. В Америке такая политика компаний была признана неправильной. Она привела к большой текучести кадров, сокращению количества курсов повышения квалификации, равнодушному отношению к сотрудникам и обслуживанию покупателей, деморализации работников, потере покупателей и, в конечном итоге, к сокращению прибылей. У компаний имеется определенный выбор: либо проводить политику по увеличению заработной платы и производительности труда и повышению качества производимых товаров и услуг, либо сокращать затраты за счет снижения заработной платы, создания рабочих мест с частичной занятостью, минимального обеспечения гарантий труда.

Оцените ситуацию на американском рынке труда и положение в наших компаниях конца 90-х гг и определите свое мнение относительно возможности эффективности и конкурентоспособности российских фирм и их перспектив на ближайшее будущее.

### **Вопросы для усвоения**

- 1 Определите факторы, способствующие повышению конкурентоспособности компаний
- 2 В чем состоит сущность и чем характеризуется конкурентоспособность организации?
- 3 Проанализируйте внешние и внутренние переменные деятельности организации.
- 4 В чем состоит существо системного подхода в управлении?

5. В чем состоит психологическое обеспечение процесса организационных изменений?
6. Как соотносятся силы стабильности и силы перемен внутри организации?
7. Что составляет основу организационных изменений?
8. Какие стратегии используют для подготовки персонала к будущим организационным изменениям?
9. Что такое аутплейсмент? Существует ли он в России?
10. Как можно победить терминаторный менеджмент?
11. Какие требования предъявляются к менеджеру в связи с будущими переменами?
12. Как должен менеджер относиться к персоналу?
13. Из чего складываются слагаемые эффективности организации?
14. Можно или избежать организационных перемен и каковы будут последствия этого?
15. Что является основным фактором конкурентоспособности компаний?

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Как связаны между собой эффективность и конкурентоспособность организация?
2. От чего зависит конкурентоспособность организаций?
3. Какой подход нужен для анализа процесса управления?
4. В каком отношении находятся понятия "развитие" и "эффективность" работы организации?
5. В чем состоит существо организационных изменений?
6. Кто в большей степени виноват в разорении компаний?
7. Что нужно делать для "завоевания" рынка?
8. В чем заключается основная стратегия кадрового менеджмента?
9. Что такое терминаторный менеджмент?
10. Как должен руководить менеджер персоналом для поддержания эффективности организаций?

- 11 Как относятся руководители к творческой деятельности персонала?
- 12 Чего ждут работники от своих руководителей?
13. Должен ли руководитель отвечать "за все" в организации?
- 14 Почему руководители сопротивляются организационным изменениям?
- 15 В чем состоит роль конкуренции для компании?

#### ЛИТЕРАТУРА.

- 1 *Likert R* The Human Organisation. — NY, 1967
- 2 *Constantine L.L* Teamwork Paradigms and the Structure. Open Team// Proceedings: Embedded Systems Conference — San Francisco, 1989.
- 3 *Тичи Н и Деванна М.А* Лидеры реорганизации / Пер с англ. — М: Экономика, 1990
- 4 газ "Капитал", 19 — 25 марта 1997 г
- 5 Секреты умелого руководителя / Составитель И.В Липсиц. — М.: Экономика, 1991
- 6 *Комаров Е И.* Терминаторный менеджмент как искусство уничтожения компетентных работников В журн. "Управление персоналом". — М. АО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996, № 12 (6).
- 7 *Зигерт В. и Ланг А* Руководить без конфликтов / Пер с нем — М.: Экономика, 1990.
- 8 *Ковалевски С* Основы административного управления / Пер с польск. — М: Экономика, 1979.
- 9 *Файоль А.* Общее и промышленное управление / Пер. с франц. — М: Контролинг, 1992.
- 10 *Мескон М, Альберт А, Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер с англ — М: Дело, 1992
- 11 *Старобинский Э Е.* Криминал в бизнесе. — М ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996.
- 12 *Уотермен Р* Факторы обновления Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Пер. с англ. — М.. Прогресс, 1986
- 13 Как добиться успеха / Пер. с англ. — М: Изд-во политической литературы, 1991.
14. *Татеиси Кагзума.* Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена / Пер. с англ. — М: Московский бизнес, 1990.
15. *Грейсон Дж. мл., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. — М: Экономика, 1991.
- 16 *Ли Якокка.* Карьера менеджера / Пер. с англ — М Прогресс, 1990



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Лидерские качества руководителя

В результате обследования методами психодиагностики сотен лучших современных руководителей психологи называют следующие признаки руководителя

- волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели (экстернал),
- настойчив, умеет разумно рисковать Терпелив (готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу),
- инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки, независим;
- психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями,
- хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям,
- самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи,
- требователен к себе и другим, умеет спросить за порученную работу;
- критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны,
- надежен, держит слово, на него можно положиться,
- вынослив, может работать даже в условиях перегрузок;
- восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами,
- стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях,
- относительно оптимистичен к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам,
- решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критической ситуации брать ответственность на себя,
- способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать, и подбодрить

Чувствуя обстановку и подчиняя эмоции делу, лидер обязан уметь вовремя "включать" нужные качества даже тогда, когда условия работы ненормальны, а окружающие не вызывают симпатий

Трудность заключается еще и в том, что настоящему лидеру приходится совмещать в себе противоположные качества Например, он должен уметь.

- ◆ широко мыслить, оставаясь в рамках точного знания предмета,
- ◆ понимать и использовать противоположные точки зрения, оставаясь верным своим принципам;
- ◆ не поддаваться чужому нажиму и в то же время не терять сторонников,
- ◆ не соглашаться, сохраняя нормальные отношения с противниками,
- ◆ принимать новые идеи, не занимаясь при этом бесплодным прожектерством,
- ◆ рисковать и как можно реже ошибаться;
- ◆ быть вежливым и тактичным, сохраняя требовательность.

Современному лидеру совершенно необходимо быть хорошим психологом. Речь идет, конечно, не столько о специальных знаниях, сколько о знании тех, с кем имеешь дело. Чтобы успешно сотрудничать с человеком, нужно ясно представлять себе такие его качества как

- степень общительности, то есть способность поддерживать деловые отношения с партнерами и подчиненными,
- манеру поведения, чтобы в определенной мере можно было бы прогнозировать поступки,
- деловые и профессиональные качества,
- потенциальные возможности и условия, в которых они могут проявиться.

## ГЛАВА 3. ТРУДНОСТИ, ПАРАДОКСЫ И ПРОТИВОРЕЧИЯ В УПРАВЛЕНИИ

*Вся полезная работа совершается теми,  
кто еще не достиг своего уровня некомпетентности.*

Лоуренс Дж Питер

- 3.1 Противоречивый характер организационной деятельности
- 3.2 Влияние действия человеческого фактора на внутриорганизационные процессы
- 3.3. Роль авторитаризма в современном управлении
- 3.4 Роль бюрократии в современном управлении
- 3.5. Трудности управления современными организациями

### КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

- 1. В основе многих противоречий и парадоксов в управлении лежат психологические причины.
- 2. Взаимодействие внутренних и внешних переменных организации создают противоречия в управлении
- 3. Развитие организаций во многом тормозится самими руководителями в силу стереотипов их мышления и поведения
- 4. Расхождение групповых и организационных целей тормозят развитие компаний.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление, успех, развитие организации, решение, организационная структура, бюрократия, обратная связь.

## Глава 3. Трудности, парадоксы и противоречия в управлении

### 3.1. Противоречивый характер организационной деятельности

Управление является одним из самых трудных, неоднозначных и противоречивых явлений в системе организации

Психология управления как часть науки управления имеет непосредственное отношение к изучению жизнедеятельности организационных структур.

Известный теоретик управления Р Уотермен считает, что "управление в высоком смысле слова – это все-таки гораздо больше искусство, чем наука" /1/ Такая трактовка процесса управления основывается на том, что оно является сложным системным явлением, содержащим различные противоречия и парадоксы.

В современных организациях разделяют деятельность руководителей и неруководителей, а количество уровней управления определяется размером самой организации

#### Основное противоречие управления

Как сложное системное образование управление, связанное со многими переменными, в том числе и психологическими, характеризуется возникновением противоречий внутри него. Основное противоречие внутри управления наблюдается *между объективным его характером и субъективными способами осуществления.*

*Противоречия в управлении зависят не только от внутренних переменных, например от действия человеческого фактора, но и внешних переменных, к которым относятся изменения макросреды организаций.*

#### Единство статики и динамики организации

Одним из важных противоречий в управлении является стремление организации к стабильности в управлении при постоянном движении вперед. Статика и динамика организации как структуры рассматриваются в определенном взаимодействии. И ничего постоянного в этом явлении не наблюдается.

О стабильности в деятельности организации можно говорить только тогда, когда отсутствуют кризисные процессы. При наличии кри-

зисных явлений для организации стабильность "уступает место неустойчивым, дисгармоничным переменам" /1/.

### Деформирование информации

Современным зарубежным исследователем проблем организационных изменений Дж. Гарднером было подмечено, что "единственно возможная стабильность — это стабильность в движении" /2/.

Смысл этого противоречия заключается в определении "*динамического неравновесия*", сущность которого заключается в том, что всегда изменяющиеся внешние переменные деятельности организации приводят к тому, что прошлый практический опыт управления с его хорошо отлаженными стереотипами непременно должны быть нарушены, поскольку организация в противном случае не сможет правильно отреагировать на эти перемены.

Управление считается постоянным балансированием на грани между множеством противоречий, ни одну сторону которой нельзя не учесть, как считает Р. Уотермен /1/.

В современных условиях децентрализации производства одной из существенных предпосылок уменьшения организационной структуры является "деформирование информации", которое могла бы приблизить вертикальную структуру к горизонтальной путем укрупнения отдельных подразделений. Это было бы весьма полезно для быстреего прохождения информации, однако, это практически трудно осуществимо.

Проходя свой путь "сверху до низу", информация испытывает видоизменения, искажения. Прохождение ее по разным ступеням иерархической (бюрократической) структуры способствует росту числа противоречий внутри управления. Считается, что чем больше иерархических ступеней насчитывается в организации, тем в большей степени раздробленной является ее структура.

Исследователи выделяют ряд причин, способствующих искажению информации. Одной из них является "*ошибка перспективы*", которая кроется в том, что два одинаковых события по-разному могут оцениваться в зависимости от времени происходящих событий. /3/.

Недавнее событие обычно забывается достаточно быстро, а только что происшедшее или давно свершившееся вспоминается легко. Степень забывания или осознания происшедшего зависит от действия психофизиологического механизма отрицательной индукции, описанное в литературе.

Искажение информации также может быть связано с проявлением отрицательных эмоций (гнева, страха и др.), негативно окрасивших происходящие события

Наряду с "ошибкой перспективы" психологи отмечают также и другую причину искажения информации, которая называется "**эффектом излучения**", характеризующимся тем, что ближайшие события могут в сильной степени окрасить события прошлого периода, внося ошибки в их восприятие /3/

**Барьеры в движении информации**

В каждой организации существуют определенные барьеры для поступления информации к адресату. Серьезным барьером в движении информации является бюрократия, которая выполняет роль своеобразного фильтра, задерживая информацию или внося в нее свою коррективу.

Другими барьерами продвижения информации являются: неясность содержания, боязнь критики или санкций со стороны начальства, недостаточная компетентность сотрудников, не способных адекватно ее оценить. Так считают Дж. Гарднер и другие авторы /2/.

Противоречием в системе управления можно назвать и то, что руководители, обязанные давать своим подчиненным правдивую, точную, ясную информацию, часто поступают совсем иным образом, становясь ее монополистами

Подобные действия руководителей не являются рациональными, но они не являются и безосновательными из-за боязни утечки информации к своим конкурентам.

**3.2. Влияние действия человеческого фактора на внутриорганизационные процессы**

**Ошибки человеческого фактора**

Практики управления считают, что персонал необходимо привлекать для принятия некоторых решений. Однако многие руководители о задаче, стараются принимать управленческое решение индивидуально, беря на себя ответственность за это. Если это решение окажется ошибочным или нереализуемым, тогда руководитель должен нести персональную ответственность за невыполнение решения

Но на практике случается, что ошибки принятого решения обнаруживаются только на стадии его исполнения или завершения. По-

добные явления относятся к области психологии мышления и проявляются в ошибках человеческого фактора

Эффективным может быть такое решение, которое принимается не только руководителем, но и самим исполнителем с учетом качества этого решения /4/.

Цена ошибки управленческого решения может быть различной по своим последствиям. С одной стороны, она может привести к сбоям в ходе производства. С другой стороны, это могут быть конфликты и другие отрицательные психологические последствия.

Если плановое задание срывается по вине руководителя, то он старается решить его, привлекая к этому своих исполнителей любым способом, не исключая и конфликтного взаимодействия с ними. Такая тактика "работает" против руководителя, поскольку связана с резким ухудшением отношений в рабочей группе.

Было бы более результативным, если бы руководитель до принятия им решения, объяснил бы своим подчиненным, чем он руководствовался и для чего принимал такое решение.

Возможны и такие ситуации, когда руководитель внимательно выслушивает высказывания подчиненных (или делает вид, что слушает) с целью отвергнуть их предложения.

В этой связи С. Ковалевски писал, что "нет более эффективного способа подавить инициативу и раз и навсегда заткнуть рот подчиненным, чем отвергнуть их предложение, с тем чтобы по прошествии некоторого времени самому его внести (с возможными незначительными изменениями) и выдать за свое. Подобный поступок с точки зрения интересов учреждения является уничтожением самого ценного его достоинства — морального духа коллектива. С точки зрения этики данный поступок следует рассматривать как кражу в буквальном смысле слова" /3/.

Руководитель должен следить за тем, чтобы задания для подчиненных не противоречили друг другу.

В некоторых случаях возникает конфликт между менеджером, отвечающим за качество дорогостоящей продукции, и руководителем, отвечающим за реализацию этой продукции.

При этом возникает ситуация, которая сталкивает их интересы. Какой возможен выход из нее? Он видится в том, что лучше всего было бы одному и тому же лицу оба задания предприятия выполнять самому.

Только в этом случае ответственный за данное задание будет искать оптимальное решение, не тратя силы на конфликты с коллегами, представляющими противоположные интересы

Если говорить о позиции руководителя в такой ситуации, то он окажется в затруднении, как найти нужную линию поведения, поскольку на него будут направлены влияния его подчиненных с прямо противоположными интересами. В этих условиях важны даже не аргументы, а ловкость в умении поставить задачу, быстрота ответов, красноречие и др. приемы /3, 14/

Руководители по-разному взаимодействуют со своими подчиненными. Так, вице-президент российской фирмы "Партия" А. Моторин, по его словам, делегирует полномочия своим заместителям в силу объективной необходимости. Однако делает это он дифференцированно с учетом уровня и подготовки подчиненного, ставя перед ним конкретную задачу. Он является сторонником основательной проработки решений /17/

В зарубежных компаниях исполнителей часто упрекают за то, что у них отсутствует "менеджерское отношение" к труду. Его и быть не может, если в работниках видят только послушных исполнителей. Реальная ситуация такова, что подчиненный хочет быть и активным, и полезным, и нужным своей организации, но ему, как правило, отказывают в творчестве.

**Игра в демократию  
в организациях**

Некоторые зарубежные руководители все-таки осознают, что не всегда справедливо относятся к своим работникам. Поэтому они пытаются решить проблему, как дать возможность почувствовать подчиненным, что они могут стать участниками в управлении предприятиями.

Однако реальных прав в управлении предприятием рабочим не дают, иначе они стали бы претендовать на свою долю в прибылях. Так выглядит игра в демократию в зарубежном управлении.

Психологическим последствием такого подхода к работникам является возникновение отрицательной мотивации к труду. Чтобы подчиненный трудился эффективно, руководители начинают манипулировать им. В психологической литературе имеется достаточное количество работ, посвященных умению манипуляции людьми (К. Левин, Д. Карнеги, Э. Шостром).



### Манипулирование людьми

В основе манипулирования людьми лежит убежденность в том, что можно изменить представление людей о реальном мире, не затрагивая при этом самого мира

Известный социальный психолог К. Левин утверждал, что можно *"преобразовать поведение людей путем преобразования их представлений"*. В условиях забастовок, например, достаточно направить восприятие и внимание людей в другое русло, т. е. отвлечь от главного предмета

При использовании различных приемов манипулирования предполагается сильное упрощение проблем и вытеснение из сознания человека существенных факторов. Это делается таким образом, чтобы люди не осознали того, что стараются им внушить, используя их подсознание

Тонкости манипулирования состоят в том, что психологам нужно считаться с образом мыслей, убеждениями, интересами работников, проявляющих недовольство своим положением. При этом учитывается не только психология отдельного человека, но и целых профессиональных групп

Некоторые западные социологи в целях воздействия на рабочих предлагали использовать так называемый индекс туманности фраз, которые нужно произносить перед рабочими или использовать их в различных популярных изданиях, проводя контент-анализ

Известное всем выражение "повысить производительность труда на производстве" для руководителя и для персонала будет означать совсем разное

Руководитель поймет это так: требуется увеличить объем выпускаемой продукции за определенный отрезок времени, улучшить технологию, внедрить инновации и т. д.

Для простых рабочих это выражение будет означать совсем иное: повысить интенсивность труда, уменьшить издержки производства, увеличить понукания, подстегивания со стороны руководителя и т. п.

### Проблемы с методами управления

Некоторые практики управления рекомендуют руководителям компаний использовать для улучшения отношений с персоналом демократический стиль руководства. Психологи и социологи со своей стороны рекомендуют "вкрапывать" элементы демократии в управление

Однако призывы менять авторитарные методы руководства на демократические остаются благими пожеланиями. Поэтому "облагораживание" жестких методов управления "человеческими отношениями" до сих пор не нашли места в западных компаниях

Сторонник известной теории Д. МакГрегора Р. Лайкерт придавал большое значение моральному и психологическому климату внутри организации. Он считал необходимым строго оценивать "состояние человеческой организации" и наказывать руководителей, допускающих его ухудшение /5/

От стиля руководства зависит не только социально-психологический климат в рабочей группе, но и во всей организации. Возникает вопрос, какие стили руководства являются наиболее часто встречающимися?

Интервьюер российской газеты "Капитал" задал ряд вопросов генеральному директору компании "Взрывтехнология" В. Кантору. Вопрос: "В чем особенности вашего стиля руководства"? Ответ: "Я считаю, что руководитель должен уметь делать все и уметь показать, как сделать работу любому своему подчиненному, начиная от рабочего и заканчивая инженером, бухгалтером, заместителем. Руководитель, который не может все сделать сам, не имеет права занимать это место – это мое глубокое убеждение. Вот я могу сделать сам любую работу на фирме" /17/

При таком подходе становится ясным, что В. Кантор придерживается в большей степени демократических методов руководства по сравнению с авторитарными. И этому есть свои причины. Свою карьеру профессионала он начинал с простого техника. До 1991 г. он проработал заместителем главного инженера треста "Союзвзрывпром".

### **3.3. Роль авторитаризма в современном управлении**

<b>Авторитаризм в управлении</b>
--------------------------------------

Зарубежные авторы пишут, что большинство руководителей на предприятиях используют **авторитарные методы руководства**. Этот стиль характеризуется наличием официальности в отношениях с подчиненными, отсутствием доверительности, нежеланием считаться с мнением работников, сопровождаемые повышенной конфликтностью не только в отношениях рабочих групп, но и отдельных подчиненных /6/

Использование жестких методов руководства в западных компаниях практически считается оправданным и беспроблемным, поскольку запланированные и тщательно подготовленные руководством мероприятия наталкиваются на преграды человеческого фактора. В частности, это относится даже к таким крупным конкурентоспособным корпорациям, как "Крайслер" и "Дженерал Электрик" /1/

Парадоксальным является тот факт, что авторитарный руководитель может добиться более высоких результатов в производительности труда работников, используя такие отрицательные психологические явления, как агрессия работников

Для подтверждения подобных явлений в управленческой практике нередко ссылаются на З. Фрейда, приводя в качестве аргумента его высказывание о том, что "продуктивная работа отчасти является функцией выражения агрессивности по отношению к лидеру"

Демократический стиль руководства, к которому призывают менеджеры, отличается наличием постоянного контакта с людьми, склонностью к делегированию власти, поощрением самостоятельности; отсутствием агрессивности в отношениях друг к другу; поощрением творчества, дружелюбия и т.д.

При либеральном стиле руководства наблюдаются панибратские отношения, согласие с мнением подчиненных, слабое распределение обязанностей, отсутствие целеустремленности, неуверенность в себе, возможность возникновения конфликтов и т.д. /6/.

Западные социальные психологи все больше убеждаются в том, что на предприятиях не хватает "человеческого лица". Это означает, что всем руководителям, начиная с самого "верхнего этажа" управления и заканчивая "низовым", нужно менять стиль управления и внедрять персонифицированные отношения с работниками

Влияние структуры организации на стиль руководства связано еще с одним противоречием в системе управления

Появление на одной из ступеней пирамидальной структуры формального лидера, обладающего авторитарным стилем руководства, означает, что на нижележащих ступенях будет преобладать так же авторитарный стиль. Но при этом возможен вариант, когда на этой же организационной ступени управления появляется другой формальный лидер, применяющий демократический стиль руководства без мелочной опеки, строгих санкций и т.п.

Появляется надежда, что демократический стиль станет преобладающим на нижних ступенях управления. Но в данном случае вступает в действие очередное противоречие

Практика управления показала, что при возникновении подобной ситуации с наличием большого количества иерархических ступеней выбор будет сделан в пользу авторитарного стиля, менее всего нацеленного на учет человеческого фактора и ориентированного на выполнение задач любыми средствами.

Американские ученые Д. Катц и Р. Кан отмечали, что руководителей низшего звена управления не имеет смысла обучать "человеческим отношениям". "Люди, им подчиненные, более привыкли к авторитарным методам обращения. Обучение этих мастеров человеческим отношениям только сбивает их с толку" /11/.

*Противоречия в управлении выразил лауреат Нобелевской премии американский ученый Г. Саймона: для повышения эффективности управления степень влияния организации на каждого отдельного работника должна быть как можно большей, а свобода действий — как можно меньшей. Руководители должны, по мнению Г. Саймона, очень тонко чувствовать ту грань свободы действий, которую нельзя перешагнуть, поскольку это может нанести вред поставленным целям /7/.*

Г. Саймон дает рекомендации руководителям: "Чтобы определить сферу влияния или власти в каждом конкретном случае, надо разбить решения, которые принимает подчиненный, на составляющие части и после этого определить, какие из них находятся под контролем начальника, а какие должны быть оставлены подчиненному" /7/.

В управленческой практике такой подход можно найти в рамках "классической школы управления" — строгое наблюдение за действиями персонала и ограничение свободы его действий. Эта позиция по отношению к работникам своими истоками уходит в тейлоризм, когда работник был лишен всякой свободы действий под лозунгом "Работай, не рассуждая!"

Такой подход еще бытует на многих предприятиях, приводя к негативному отношению к процессу труда и к самому руководителю

Одним из интересных противоречий управления является двойное отношение к бюрократии. С одной стороны, от нее стремятся избавиться, а с другой, — избавиться от нее считается совершенно безнадежным делом

### 3.4. Роль бюрократии в современном управлении

#### Бюрократия в управлении

Американские исследователи Н Тичи и М А Деванна считают, что следует поставить вопрос таким образом: как нужно соединить различные организационные факторы, чтобы заставить бюрократию работать? /8/

Во многих организационных структурах бюрократические формы не соответствуют своему функциональному назначению в противовес стратегическим целям организации, охраняют и сохраняют исторически отжившие формы видимости деятельности, ничего не производя, а лишь потребляя

Неизменяющийся вид бюрократии, которую считают вечной и живучей, характеризуется тем, что называется "инверсией мыслей и средств" /12/ То, что сначала являлось средством, постепенно стало превращаться в самоцель При этом исчезает содержание деятельности, но остается форма, которая продолжает функционировать только потому, что так уже давно было заведено

Силы вечно существующей бюрократии мешают создавать новые эффективные организационные структуры. Практика показала, что очень сильные лидеры организации все же могут с ней справиться Например, управляющий американской корпорацией "Крайслер корпорейшн" Ли Якокка смог в достаточно короткий срок "придавить" бюрократическую структуру /5/.

Но, если рассматривать бюрократию в долгосрочном аспекте, то она по-прежнему остается на своем месте, поскольку форма, по которой ведутся ежедневные дела компании, вполне бюрократическая Именно по этой причине она живет вечно и бороться с ней почти не имеет смысла

В американской литературе по психологии и социологии термин "бюрократия" использовался в разных значениях Например, "неэффективная организация функций", препятствие нормальной человеческой деятельности, использование системы проволок, рутинерство и др

Основателем науки о бюрократии считается немецкий экономист М Вебер /1/, который разработал концепцию "идеального типа бюрократической организации" Она основывается на том, что эффективность бюрократической системы в организации исходит из соблюдения безличных правил всеми членами организации не-

зависимо от занимаемой должности. Бюрократические лидеры настоятельно требуют, чтобы соблюдалась отчетность и предсказуемость в поведении каждого члена организации.

Психологический смысл деятельности бюрократии заключается в стремлении уменьшения межличностных контактов внутри организации. С точки зрения бюрократов, личность человека ничего не стоит, ее значимость сводится к нулю. Для бюрократов нет живых человеческих лиц /3, 4/

В своей знаменитой книге *"Принцип Питера"* или почему дела идут вкривь и вкось" **Лоуренс Дж. Питер говорил:** "Каждая новая иерархия сначала проявляет значительную компетентность, но потом вызывает в бюрократическое нагромождение неспособности. Каждая успевает проявить себя с хорошей стороны, прежде чем погрузиться в динамичную бездеятельность" /9/

Практикой подтверждено, что в любой организации существует определенный набор привычек решать проблемы определенными, хорошо отработанными способами. Поэтому руководители не стремятся находить новые средства решения во вновь возникающих проблемах, а большинство из них и вовсе не хотят никаких изменений, так как понимают, что перемены требуют больших усилий как со стороны руководителей, так и со стороны персонала.

Парадоксом является и то, что многие высококвалифицированные менеджеры просто оказываются нечувствительными к внешним переменам, от которых в существенной степени зависит деятельность организации. Психологической причиной этого является проявление стереотипов мышления и инерции у руководителей.

Руководитель в недалеком будущем со своим стереотипным отношением к новым проблемам будет находиться в отрыве от действительности и станет совсем неэффективным, что с необходимостью отразится на его индивидуальной карьере.

Что касается организации, то она будет стремиться избавиться от таких руководителей, в противном случае она перестанет быть конкурентоспособной.

Противоречивым фактом является и то, что руководители пытаются объяснить свои просчеты всегда только на рациональном уровне.

В качестве положительного примера деятельности организации В Уотермен приводит японский опыт управления компаниями, где используется специфический японский менталитет "умения слушать"

иностранцев, стремление перенять опыт передовых организаций США и других государств. Японские менеджеры научились обходить конкурентов, к большому сожалению американских и европейских компаний.

#### **Отношения с конкурентами**

Профессор Гарвардской школы бизнеса Э. Пирсон считает, что в свою бытность президентом фирмы "Пепсико" он подробно проанализировал стратегию поведения своих конкурентов на рынке. Успехи своей фирмы он связывал с идеями, которые были заимствованы у этих конкурентов. Это продолжалось достаточно долгое время.

Успех фирмы "Пепсико" был связан с "вынюхиванием" идей у конкурентов. Некоторые из менеджеров испытывали чувство неловкости, которое называют синдромом "Изобретено не здесь!". Но психологические и нравственно-этические неудобства менеджеры стараются все же преодолеть и оправдать поведение фирмы /1/.

### **3. 5. Трудности управления современными организациями**

В любой компании важнейшим вопросом является принятие решений. Еще со времен Ф.У. Тейлора ставился вопрос о том, нужно ли допускать простых работников к участию в принятии решений. Высказывалась мысль о том, что "пускай рабочий думает, но не решает!". Д. Катц и Р. Кан отметили: "Если у рабочих нет известной свободы в решениях, участие может стать неэффективным или превратиться в бумеранг. Если их заставляют тратить время и энергию на обсуждение пустяков, в то время как важные вопросы остаются под запретом, это может их только привести в ярость" /11/.

#### **Положение работников в организациях**

Американский социальный психолог Д. Мак Грегор заявлял, что "если работникам позволят влиять на решения, их касающиеся, то скоро они захотят участвовать в таких решениях, до которых им нет дела" /12/.

Многие управляющие понимают, что работники способны к изобретательской деятельности, но изобретения являются своеобразным "оружием" против ускорения работы по сравнению с установленной нормой. Умные и думающие руководители понимают, что промышленность очень много теряет, лишая рабочего творческого отношения к труду.

Многое из того, что персонал знает о работе техники на предприятиях, он пытается скрыть от своих руководителей, чтобы ис-

пользовать эти знания против повышения норм выработки. Между рабочими и администрацией на зарубежных предприятиях идет непрекращающаяся "тихая война", которая снижает эффективность деятельности организации.

Для организации наиболее выгодным считается умеренное сочетание соперничества и сотрудничества, как определенных стратегий поведения. Самыми желательными для руководителей являются такие группы работников, которые готовы идти на сотрудничество. Если в группах преобладающей является стратегия соперничества, то это является благодатной почвой для возникновения конфликтов.

Приводимая ниже схема показывает различные действия рабочей группы в зависимости от выбора активных стратегий (соперничества и сотрудничества) и отношения к ней руководителя, отражающегося в его поведении. В каждом из четырех квадратов схемы обозначены различные характеристики, относящиеся и к рабочей группе и к ее руководителю.

По данным сотрудников Гарвардской школы бизнеса, к возможным причинам возникновения межгрупповых конфликтов относятся: а) существование в группах различных целей; б) одновременное окончание работ в группах; в) несовпадение индивидуальных и групповых интересов; г) наличие различного количества иерархических уровней внутри организации.

В условиях производственной структуры, в отличие от функциональной, конфликты являются вполне реальными, поскольку группы часто взаимодействуют между собой. В функциональной организации конфликты можно устранить с помощью предупредительных мер при активном участии руководителя.



Положительное отношение  
руководителя к группе

- группа, как и руководитель, стремится достигнуть высоких результатов работы;
- потенциал группы достаточно высокий,
- возможность конфликтов внутри группы невелика,
- руководителю свойственно ответственное поведение

4

Стратегия соперничества

в группе

- деятельность группы эффективна;
- группе присущи сотрудничество и взаимопомощь,
- руководитель успешно управляет подчиненными;
- нет поводов для конфликтов внутри группы,
- между руководителем и группой имеется взаимопонимание

1

Стратегия сотрудничества

в группе

3

- в группе сложился отрицательный психологический климат,
- имеет место несовпадение индивидуальных и групповых целей;
- групповая сплоченность невысокая;
- групповая активность слабо выражена;
- руководитель устранился от группы;
- у руководителя наблюдается внутренний конфликт;
- возможны очень серьезные конфликты с группой.

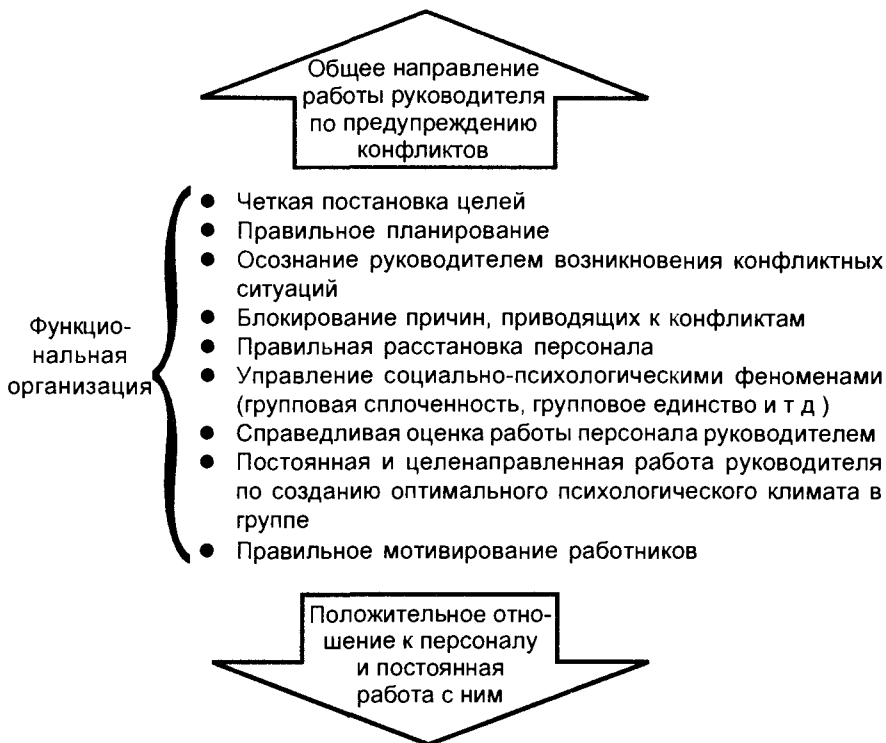
2

- имеет место высокая степень группового сплочения;
- группа положительно мотивирована на выполнение работы;
- руководитель оказывает слабое влияние на группу;
- руководитель ориентирован на групповое мнение,
- руководитель часто меняет свои позиции;
- руководитель уходит от ответственности;
- между руководителем и группой возможны конфликты

Отрицательное отношение  
руководителя к группе

На схеме, приведенной ниже, можно оценить конкретные меры при положительном отношении руководителя к персоналу и ориентацию его на предупреждение конфликтов

*Отношение руководителя к персоналу  
и его ориентация на предупреждение конфликтов*



В последние годы зарубежные исследователи проблем управления много говорят о развитии "нового управленческого мышления" подобно тому, как в нашей стране в период перестройки говорили о "формировании нового экономического мышления" руководителей

**Поиск нового мышления менеджеров**

"Новое мышление руководителей" направлено на поиск новых путей совершенствования производства на всех

уровнях управления. При поверхностном рассмотрении может показаться, что оно связано с возможностью впитать в себя все новое, что рождается внутри организации благодаря интеллектуальным усилиям руководителя и подчиненных

Что же происходит в действительности? В практике менеджмента существует возможность не только создания, но и применения моделей поиска в целях прогнозирования эффективности деятельности организации

Авторы книги "Основы менеджмента" М. Мескон, М Альберт и Ф Хедоури утверждают, что американские и европейские управляющие маркетингом недостаточно используют модели в целях принятия решений Это можно также отнести к парадоксам управления /13/.

Причина этого кроется в боязни или недопонимании моделей, что связано, с недостаточным уровнем компетентности руководителя. Некоторые руководители часто видят только то, что хотят увидеть в соответствии с их субъективными представлениями о решении конкретного вопроса управления.

Недостаток знаний по управленческим проблемам у руководителей становится реальным тормозом в использовании моделей поиска, которые специально разрабатывались для повышения эффективности деятельности организаций /13/ .

*Противоречием крупного бизнеса в современном мире является требование к работникам оказывать полное доверие своим руководителям, но самому работнику такого доверия не оказывают /14/.*

Любое давление на работника показывает, что на него нельзя воздействовать, если не принимать во внимание группу, членом которой он является. Еще в 20-е годы Э.Мэйо отмечал, что "на каждом нормально действующем предприятии управление имеет дело не с отдельными работниками, а всегда с коллективом работающих людей"

Его концепция "человеческих отношений" стала предметом нападков со стороны американских прагматиков-управляющих. Они считали эту теорию ненужной, поскольку конкуренция, с их точки зрения, не нуждается в "человеческих отношениях".

Известны даже своеобразные попытки "похорон" этой теории Так, американский профессор Дж. Келли в своей книге "Поведение организации" высказался таким образом: "Старая концепция человеческих отношений со своими панацеями как управленческая философия скончалась" /1, 14/.

Критики теории Э. Мэйо основывались на том, что он не учел таких факторов, как конкуренция среди самих рабочих, недоучет

индивидуальных стимулов в работе. И, возведя культ малой группы, Э Мэйо со своими сотрудниками не оценил духа американского индивидуализма и других факторов

Противоречием в системе управления является также явление солидарности рабочих. С одной стороны, она рассматривается как сплоченность рабочих в условиях производственной деятельности, а с другой стороны, ее можно рассматривать как наличие собственной иерархии, наряду с управленческой, которая узаконена социальным статусом менеджера

Иерархия рабочей среды рождает различия в интересах, стремлениях внутри рабочего класса, что способствует возникновению конфликтов. Психология индивидуального работника такова, что люди по-разному относятся к труду, воспринимают и реагируют на один и те же условия труда, профессиональные требования.

Исходя из различного поведения работников, необходимо применять дифференцированный подход как к отдельному исполнителю, так и к целым группам, внутри которых имеется свой неформальный лидер.

Фактором, "взрывающим" малую группу изнутри как отдельную ячейку организации, считают факт лавирования менеджера между группами в целях поддержания равновесия в отношениях между ее членами /14/

Некоторые американские компании сознательно способствовали разнородности в рабочей среде, чтобы рабочие не могли сплотиться (Т. Кэплоу, У. Уайт). В этом отражалась своеобразная политика организации.

Ярким проявлением управленческого противоречия является отсутствие положительной связи между удовлетворенностью трудом и производительностью труда отдельного работника. Как показали отечественные и зарубежные исследования, нет гарантии того, что неудовлетворенные работники трудятся хуже, чем удовлетворенные.

**Положение современных "белых воротничков"** Современные "белые воротнички" в еще большей степени, чем "синие воротнички", негативно реагируют на невозможность реализовать свой творческий потенциал, поскольку с ними часто поступают, как с неквалифицированными работниками, не считая нужным объяснять необходимость той или иной работы, что часто приводит их к конфликтам с руководителями /10/.

Известный исследователь проблем управления трудовыми ресурсами С. Арджирис отметил противоречие между требованиями к поведению работника на предприятии и тем, что общество считает правильным и необходимым

Это противоречие основывается на том, что ценностью в обществе признается зрелое, т.е. "взрослое" поведение субъекта, в то время как структура рабочих действий и управление трудом рабочих исходят из незрелых "детских" реакций /15/

При таком подходе возникает рассогласование между двумя видами требований к поведению работника, что и приводит к новому парадоксу. Он состоит в том, что социальные нормы общественного поведения в некоторых организациях не соответствуют друг другу

Трудовые ресурсы рассматриваются как определенный "товар", который должен строго соответствовать жестко зафиксированным требованиям работы. Причем, фактически исключаются возможность изобретательской деятельности, нововведений, ответственности и свободы выбора тактических средств решения организационной задачи /10/.

**Противоречия  
в деятельности  
руководителя**

*В деятельности самого **руководителя**, как главного субъекта управления, также можно найти **противоречия, осложняющие его работу**. Они, в частности, **касаются следующих явлений**:*

1. Деятельность руководителя проходит в условиях наличия строго структурированных планов (стратегических, тактических, оперативных), осуществляемых людьми.
2. Дилемма выбора руководителем тактик решения поставленных целей между рискованными и устоявшимися, отработанными, стереотипными действиями
3. Положение руководителя в организации в условиях постоянно меняющихся внутренних и внешних переменных может поставить под сомнение его компетентность, которая может не соответствовать новым условиям деятельности
4. Отсутствие адекватной оценки способностей и личностного роста руководителя в условиях постоянно меняющихся организационных ситуаций.
5. Выбор неэффективных стратегий поведения руководителем в условиях решения управленческих конфликтов
6. Принятие управленческих решений без учета мнения исполнителей

7 Строгое требование выполнять инструкции в ущерб стремлению работников проявлять творчество.

8 Рассогласование индивидуальной мотивации руководителя, ориентированного на достижение успеха в деятельности, и отсутствие положительной мотивации поведения работников

В реальности существует гораздо большее число факторов, которые мешают руководителю эффективно работать В этой связи представляет интерес как руководитель субъективно оценивает сам себя

Из анализа литературы по вопросам практического менеджмента следует, что руководители ценят в себе в большей степени профессиональные и деловые качества. Оценка своих личностных свойств уходит на второй план, а критика в свой адрес удаляется на самое последнее место.

От своих подчиненных менеджеры отличаются тем, что к ним предъявляют гораздо больше требований, чем к работникам Но если посмотреть на руководителя глазами его подчиненных, то картина резко меняется

На первое место в этой оценке ставят личностные качества, которые показывают отношение руководителя к работникам в высказываниях такого типа "приятный в общении", "внушающий доверие", "отзывчивый" и т д /14/

По мере повышения статуса руководителя число критических оценок в адрес подчиненных резко возрастает Интерес руководителя к персоналу заключается, главным образом, в профессионально-деловых качествах работников. При этом увеличивается количество негативных оценок в адрес исполнителей по сравнению с позитивными

Это проявление психологического фактора обезличенного взгляда руководителей на подчиненных Индивидуальность работника нивелируется, что отрицательно характеризует руководителя

Если же руководитель переходит в другую профессиональную категорию со снижением его статуса, то его оценки быстро изменяются как по отношению к вышестоящим менеджерам, так и к персоналу В центр его внимания попадают уже не профессиональные качества руководителя, а поведенческие реакции Он будет теперь оценивать, как его руководитель общается с исполнителями, насколько он к ним внимателен, доброжелателен, готов ли помочь в трудной ситуации, насколько справедливо оценивает трудовой вклад работников

Область межличностных отношений всегда остается для руководителя постоянной сферой неопределенности в силу своего субъективизма, поэтому руководитель чувствует себя в ней не очень уверенно.

Содержание человеческих отношений, психологический климат в группе, стиль руководства и другие социально-психологические феномены для руководителей низового звена управления и персонала являются наиболее значимыми аспектами их трудовой деятельности

Явно отрицательным психологическим фактом является непонимание руководителями того, что их негативные оценки своих подчиненных снижают личностную самооценку, подрывая у исполнителей веру в свои силы и возможности.

Получив отрицательную оценку, работник непроизвольно снижает активность в труде, отказывается от инициативы.

При положительной оценке работника повышается мотивационная сфера, желание трудиться лучше. Руководители, обладая определенным статусом, несут на себе морально-психологическую нагрузку в виде права на оценку своих подчиненных и результатов их труда, от которой в значительной степени зависит трудовая активность персонала

В конечном итоге организация служит людям, но, если она начинает работать в режиме сбоев, тогда люди будут вынуждены изменить ее

На рисунке 1 показана организация деятельности группы по успешному выполнению целей компании, а в таблице 1 — факторы, способствующие устранению противоречий внутри управления организацией.



*Рис 1. Организация деятельности группы по успешному выполнению общих целей компании*

Таблица 1

**Факторы, способствующие устранению противоречий  
внутри управления организацией**

Стратегия организации	Поведение и действия руководителей	Действия малой группы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие четких, ясных и непротиворечивых целей</li> <li>- создание творческой атмосферы внутри организации для всех ее членов</li> <li>- правильное планирование деятельности всех подразделений</li> <li>- правильная расстановка кадров</li> <li>- учет человеческого фактора внутри организации</li> <li>- повышение конкурентоспособности</li> <li>- подбор квалифицированных менеджеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внимание к деятельности группы</li> <li>- целенаправленные действия по сплочению группы</li> <li>- правильное информирование подчиненных</li> <li>- доброжелательные отношения с членами группы</li> <li>- своевременное разрешение конфликтов внутри групп</li> <li>- создание положительного психологического климата</li> <li>- отсутствие жестких методов управления персоналом</li> <li>- положительное отношение к творческой деятельности работников</li> <li>- правильное мотивирование группы и каждого ее члена</li> <li>- правильная оценка работы каждого члена группы</li> <li>- правильная организация всех звеньев работы</li> <li>- доброжелательный контроль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие организационных целей</li> <li>- наличие групповой активности и сплоченности внутри группы</li> <li>- выполнение всеми членами группы внутригрупповых норм поведения</li> <li>- лояльность в отношениях между членами группы и руководителем</li> <li>- дисциплинированность</li> <li>- доверие к руководителю</li> <li>- стремление к успешной деятельности</li> <li>- наличие ценностно-ориентационного единства группы</li> <li>- наличие ответственного отношения к работе</li> </ul>



## Резюме

- 1 Управление организационными системами требует комплексного подхода
- 2 Человеческий фактор является основополагающим в системе управления организациями
- 3 Противоречия и парадоксы управления в большинстве случаев имеют психологические причины
4. Управление полностью пронизано психологическими явлениями, связанными с совместной деятельностью людей
- 5 Взаимодействие внешних и внутренних переменных деятельности организаций приводит к противоречиям в управлении
6. Жесткие авторитарные методы руководства в зарубежных компаниях считаются ведущими и наиболее результативными
- 7 Демократизация в управлении — только декларируемое, но не реальное явление
- 8 Стереотипы и инерция мышления руководителей являются тормозом в развитии организационных систем
- 9 Расхождение групповых, индивидуальных и организационных целей существенно тормозят эффективную деятельность компании.
10. Жесткие авторитарные методы руководства не совместимы с проявлением "человеческих отношений" внутри организаций
- 11 Мотивация руководителей и персонала не всегда согласуются

## Ключевые слова

- Управление** — Система скоординированных мероприятий, направленных на достижение организационных целей
- Успех** Реализованная цель.
- Развитие организации** — Долгосрочная программа усовершенствования организации по решению проблем и способность к обновлению.
- Решение** — Выбор альтернативы
- Организационная структура** — Логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей

- Бюрократия** — Тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.
- Обратная связь** — Реакция на сообщение

#### **Ситуация для анализа**

В одном из столичных вузов произошло сокращение профессорско-преподавательского состава в начале учебного года. Количество факультетов и кафедр в институте осталось прежним. Что касается количества учебных предметов, их не уменьшилось, а, наоборот, добавилось. Брать специалистов-преподавателей на почасовую оплату ректор института запретил. Выход для сотрудников был один — увеличить фиксированную министерством учебную нагрузку преподавателей без дополнительной оплаты за их труд.

Ответьте, пожалуйста, на вопросы.

1. Почему так поступил ректор института?
2. Что должны были сделать оставшиеся в вузе преподаватели?
3. Понесет ли наказание руководитель института?
4. Какую выгоду он извлек из такого дела?
5. Что бы сделали вы в такой ситуации, если бы вы были профессором одной из кафедр этого института?

#### **Вопросы для усвоения**

1. В чем состоит основное противоречие в управлении?
2. В чем выражается субъективный характер управления?
3. Что такое микро- и макросреда организации?
4. Может ли быть стабильной организация в условиях постоянно меняющейся деятельности?
5. Что такое динамическое неравновесие в управлении?
6. Каковы основные свойства информации?
7. В чем состоит сущность бюрократической системы?

- 8 Почему возникает искажение информации?
- 9 Какие существуют барьеры прохождения информации внутри организационной структуры?
- 10 Какое управленческое решение можно считать эффективным?
11. Что способствует отрицательной мотивации у работников?
12. Как должны поступать руководители с конкурентами?
- 13 Какое место занимают "человеческие отношения" внутри современных организаций?
14. Чем вызываются межгрупповые конфликты?
15. В чем проявляются противоречия в работе руководителя?

### Вопросы для повторения и обсуждения

1. Обсудите, какие факторы приводят к противоречиям и конфликтам в организации
- 2 Назовите конкретные противоречия в системе управления, которые препятствуют выполнению общих целей и задач организации
3. Какие внутренние переменные являются тормозом для управления организацией?
- 4 В чем состоит статика и динамика в работе организации?
5. Обсудите, нужна ли бюрократия в управлении организацией?
- 6 Каковы ошибки человеческого фактора и каким образом можно их уменьшить?
- 7 К чему приводят ошибки управления?
8. В чем состоит манипулирование людьми?
9. Возможно ли применение демократических стилей руководства в управлении современными организациями?
10. Можно ли ликвидировать бюрократию?
11. Какие стратегии поведения малых групп являются наиболее желательными для современных компаний?
12. Рассмотрите примеры межгрупповых конфликтов и определите, каким образом можно их разрешить

**ЛИТЕРАТУРА**

- 1 Уотермен Р Фактор обновления Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Пер с англ – М Прогресс, 1988
- 2 Gardner I.W Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society, rev ed – N.Y. W.W Norton, 1981
- 3 Ковалевски С Руководитель-подчиненный / Пер. с польск. – М Прогресс, 1973
- 4 Лаганов И.Д Практический менеджмент – М · Красный пролетарий, 1995.
- 5 Likert P The Human Organization – N.Y., 1967
- 6 Забродин Ю М, Полежаев А П, Рубахин В Ф Программно-целевое управление народным хозяйством и психология управленческой деятельности – Психологический журнал, 1984, № 2
- 7 Simon H.A The Sciences of the Artificial – Cambnge M.A. MIT Press, 1984
- 8 Тичи Н, Деванна М.А Лидеры реорганизации / Пер. с англ – М. Экономика, 1990
- 9 Лоуренс Дж Питер Принцип Питера или почему дела идут вкривь и вкось / Пер с англ. – М · Прогресс, 1990
10. Производительность труда "белых воротничков" / Пер с англ. – М · Прогресс, 1989
- 11 Katz D, Kahn R The Social Psychology of Organizations – N.Y. 1966
- 12 McGregor D The Human Side of Enterprise – N.Y., 1960
- 13 Мескон М, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер с англ – М: Дело, 1992.
- 14 Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / Пер с нем – М Экономика, 1990
- 15 Argyris C How Learning and Reasoning Processes Affect Organizational Change in Paul S Goodman and Associates, Change in Organizations. – San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- 16 Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер с франц. – М.: Контролинг, 1992
- 17 Газ "Капитал", 26 февр – 4 марта 1997 г
- 18 Кузьмин И Этапы эффективного менеджмента Журн "Лидер", 1991, № 12

## ГЛАВА 4. ОЦЕНКА И ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

- 4.1 Проблема кадров в управлении
- 4.2 Оценка руководителей
- 4.3. Подготовка руководителей для современных организаций и методы их обучения
- 4.4 Различия европейского и японского подходов к подготовке и оценке управленческих кадров
- 4.5. Модели руководителей XXI века

### КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

- 1 Для оценки управленческих кадров необходим комплексный подход
- 2 Подготовка квалифицированных кадров — основная проблема зарубежных компаний.
3. Ответственность является сильным мотивирующим фактором для руководителей.
4. Лидерские качества руководителей положительно коррелируют с успешностью их деятельности.
- 5 К менеджерам XXI века существует система повышенных требований

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Руководитель (менеджер), кадры управления, оценка персонала, планирование человеческих ресурсов, аттестация.

## Глава 4. Оценка и подготовка управленческих кадров

### 4.1. Проблема кадров в управлении

Термин "управленческие кадры" стал употребляться после выхода в свет фундаментального произведения А. Файоля "Основы менеджмента" в 20-х годах XX века.

Центральной фигурой, или основным субъектом управления в любой организации является руководитель. Его помощники (менеджеры среднего и низшего звена управления) стали частью управленческого персонала. Специалистов, например инженерно-технический состав, а также служащих, выполняющих иную по сравнению с руководителями работу, относили просто к "персоналу" организации.

**Кадры – важнейшая  
управленческая проблема**

Управление кадрами стало одновременно и теоретической, и практической задачей менеджмента. Первостепенное значение в управлении кадрами

приобретает их оценка, хотя она является лишь одной из составляющих частей указанной проблемы:

Правильная кадровая политика связывается с понятием эффективного управления. Правильное планирование кадров необходимо для любой сферы деятельности, включая и управленческую. Управление кадрами включает в себя ряд важнейших этапов

**Этапы  
управления  
кадрами**

1 *Планирование* для каждой отдельной отрасли, включая предприятия, фирмы, компании, корпорации с целью определения необходимого числа персонала, в том числе и управленческого. В этих целях должна проводиться оценка потребностей в людских ресурсах

2 *Оценка трудовой деятельности*. Разработка критериев и методов оценки трудовой деятельности персонала

3 *Обучение*. Разработка конкретных программ для обучения знаниям, умениям, навыкам в целях эффективного выполнения конкретного вида деятельности

4 **Набор персонала.** Эта процедура дает возможность создать резерв потенциальных кандидатов по ряду должностей планируемой сферы труда.

5 **Отбор.** Процесс предполагает оценку профессиональной пригодности для различных должностей с учетом профессионально важных качеств и отбор лучших из кандидатов

6. **Профориентация и адаптация.** Эти два направления предполагают понимание у набранного контингента лиц, что представляет собой их деятельность, а также каковы их функциональные задачи и обязанности

7. **Подбор персонала (внешний и внутренний)** Внешний подбор основывается на наборе новых для данной организации сотрудников, а внутренний – на внутриорганизационных перемещениях Этот этап строится на тщательном психологическом отборе лиц

8 **Повышение, понижение, перевод, увольнение.** Имеется в виду разработка методов перемещения персонала на должности с большей или, наоборот, меньшей степенью ответственности, а также развития профессионального опыта путем перемещения на другие должности.

9. **Подготовка руководящих кадров, а также управление продвижением по службе.**

Используются программы для развития профессиональных способностей, повышающих эффективность труда управленческого персонала.

10. **Прогнозирование численности необходимого персонала** для выполнения не только текущих, но и перспективных целей.

На рисунке 1 показаны возможности применения различных кадровых стратегий при оценке и подборе управленческих кадров

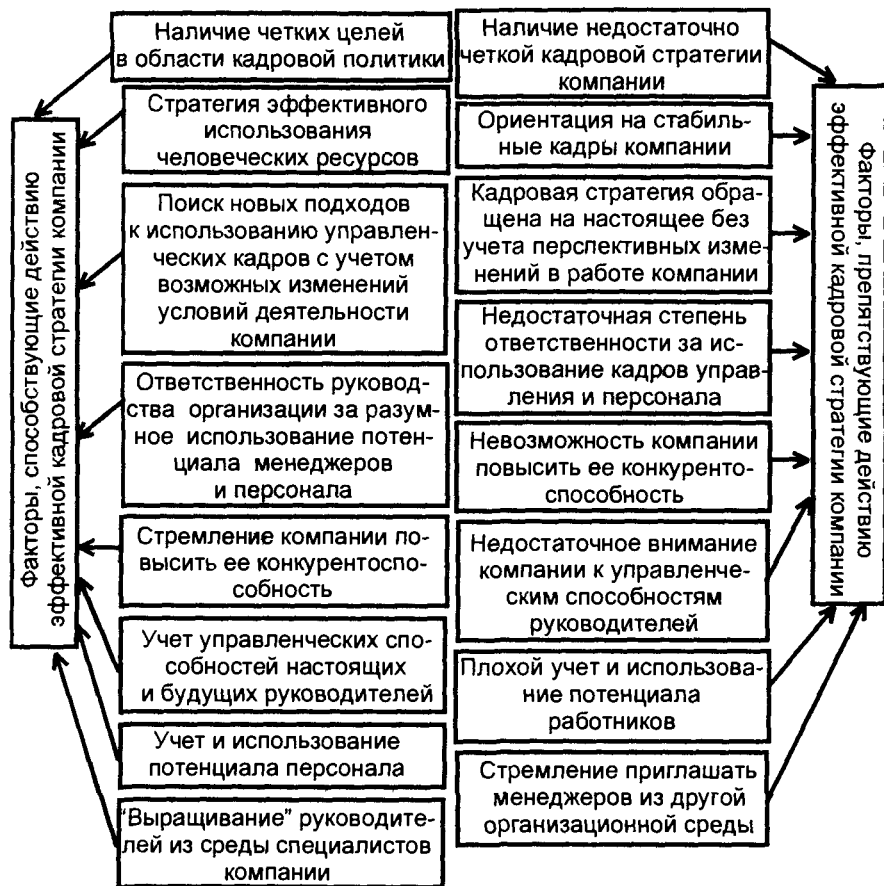


Рис. 1. Возможности применения различных кадровых стратегий

#### 4.2. Оценка руководителей и управленческого персонала

##### Оценка руководителей

В настоящее время нет единого мнения относительно параметров оценки руководителей. Существует, например, частный подход, согласно которому предлагается оценивать руководителей по личностным и деловым качествам.



Важно отметить, что некоторые качества, которые считаются необходимыми для каждого из руководителей, носят либо специфический характер, либо относятся к общим психологическим свойствам (например, добросовестность, честность и т.д.)

Во всем наборе качеств, необходимом для руководителя, они носят личностную окраску и не все из них являются рядоположными, например: черты характера, знания, умения, способности и др. не относятся к понятиям одного уровня. Как показывает управленческая практика, совсем не обязательной может быть связь между наличием этих качеств и успешностью деятельности руководителя.

Очевидным является то, что простое перечисление качеств не является универсальной оценкой. За рубежом давно отказались от такого подхода в оценке руководителей, поскольку не было получено сколько-нибудь достоверных данных о корреляциях между набором определенных качеств, которыми гипотетически должен обладать руководитель, и эффективностью его деятельности.

В этой связи предлагался другой подход, согласно которому принимались во внимание не только личностные и деловые качества, но и результаты труда. Однако в психологии неизвестно *до сих пор ни одной методики оценки степени сложности труда руководителя.*

На практике сложилась ситуация, при которой оценка труда руководителя требует комбинации различных параметров. Отечественные психологи (В. Г. Агеев, Т. Ю. Базаров, В. В. Скворцов) пришли к выводу, что существует определенная связь между личностными особенностями и степенью успешности выполняемой профессиональной роли. Это означает, что для оценки кадров управления нужен комплексный интегративный показатель.

#### Оценка управленческого персонала

Деятельность по оценке управленческих кадров в целом связана с решением двух видов задач: а) обеспечением организации квалифицированными кадрами управленческой сферы и б) повышением эффективности труда руководителя. Важной психологической задачей является работа по снижению степени субъективизма в оценках и ее негативного влияния на личность обследуемого.

Сложность оценки управленческого персонала заключается также и в том, что к выполнению основных функций управления добавляется также исполнительская деятельность персонала и принятие решений.

Сложность анализа управленческой деятельности заключается и в том, что она не является четко структурированной, поскольку составляющие этой деятельности невозможно разложить на отдельно взятые элементы, которые можно было бы конкретно обозначить и измерить. Таким образом, она не имеет четких алгоритмов выполнения, хотя функции ее известны и, в принципе, ясны.

Нет также четких критериев, по которым анализируется управленческая деятельность.

В оценке управленческих кадров трудно избежать субъективности, источник которой кроется в участии людей (экспертов, психологов) при применении самой процедуры оценки. Объективизировать эти данные, казалось бы, можно с помощью ЭВМ, но при этом качественно мало что меняется, так как саму оценку качеств опять же должен производить человек.

Использование ЭВМ с целью решения кадровой проблематики выступает лишь как хранилище данных, средство сортировки и формальной обработки. Поэтому не следует создавать иллюзии значительного повышения объективности информации при использовании ЭВМ в вопросах оценки кадров.

При оценке руководителей всех звеньев управления применяют различные методы, одним из которых является беседа. Это — особый инструмент отбора, носящий психологический характер. Согласно зарубежным исследованиям, применение структурированного интервью со стандартизированными вопросами и ответами повышает точность данного метода /1/.

**Беседа** Для проведения *оценочной беседы* психологи предлагают рекомендации, среди которых выделяются: а) желание не увлекаться монологами; б) не доминировать в разговоре; в) проявлять искреннюю заинтересованность в собеседнике; г) не увлекаться "позами"; д) никогда не ущемлять чувство собственного достоинства оцениваемого лица.

Однако результаты оценочной беседы не следует переоценивать, так как применение только одной беседы не дает возможности оценить другое лицо. В методическом плане психологи рекомендуют также обратить серьезное внимание на ряд факторов, характеризующих поведение оцениваемого лица.

К таким факторам относятся: 1. Речь (особенности словарного запаса, грамотность в изложении мыслей, скорость высказываний).

2 Позиция, занятая в общении (доминирование или пассивная уступчивость, стремление к инициативе). 3 Навязчивость или заинтересованность предметом разговора, отношение к разговору 4 Настойчивость в обсуждении заданной темы или уход от нее 5 Место слова "Я" в разговоре. 6 Изменчивость поведения на различных этапах беседы 7. Дистанция в процессе беседы 8. Быстрота изменения мнения под влиянием собеседника 9 Манера слушания. 10 Непринужденность или скованность поведения, умение разыграть выбранную роль. 11. Реакция на похвалу, лесть /1/.

### Тестирование

Данные, которые не удалось получить в процессе беседы, могут быть получены с помощью других методов. Часто при этом используют **метод тестов**. Существует большое количество тестов, направленных на оценку личности, способностей и особенностей поведения. Но научно обоснованным считается применение только таких тестов, которые прошли специальную проверку на надежность и валидность. В противном случае результаты оценки не будут считаться достоверными.

### Экспертные оценки

При оценке управленческих кадров используется также метод **экспертных оценок**. В качестве экспертов обычно привлекаются практические или социальные психологи, имеющие достаточный опыт такой работы. Метод экспертных оценок применяется, главным образом, для оценки коммуникативных способностей претендента на управленческую должность. При этом используются шкальные оценки в баллах. В рамках социальной психологии этот метод применяется для подбора малых групп.

### Деловые игры

Методом оценки управленческих кадров является использование **деловых игр**. Они имитируют конкретные условия управленческой деятельности. В игре проявляются коммуникативные способности ее участников. В этом методе используется язык имитационной модели, который в достаточной мере воспроизводит образ рассматриваемой ситуации. Поэтому деятельность участников деловой игры состоит в отыскании проблемы и способов ее решения.

В деловой игре взаимодействуют три важных фактора.

- ощущение вероятности достижения успеха в деятельности,
- положительная мотивация поведения как личностного фактора;
- преобладание успеха (или неуспеха) в решении профессиональных задач.

Из вышесказанного следует, что подходы в оценке управленческих кадров следует развивать на основе научных исследований в области профессиональной психодиагностики. Признанные на практике как положительные методы оценки управленческих кадров в крупнейших конкурентоспособных фирмах и оценочных центрах за рубежом могут применяться и в наших условиях.

**Кадровая стратегия**

*Ключевой проблемой для западноевропейских и американских компаний является подготовка высококвалифицированных руководителей не только среднего, но и высшего уровня системы управления.*

По имеющимся зарубежным прогнозам, ускоряются процессы обновления продукции, технологий и каналов взаимодействия, в связи с чем хозяйственная деятельность будет приобретать более глобальный интернациональный характер.

**Профессионально важные качества руководителей**

В современных условиях управления организациями повышается значимость таких качеств руководителей, как способность к стратегическому мышлению, принятию решений, умению интегрировать различные аспекты деятельности и понимать подчиненных, выполнять функции лидера малой группы и работать в ее составе, гибкость и видение ключевых факторов эффективности хозяйственной деятельности.

Для западноевропейских руководителей принципиально важное значение приобретает склонность и готовность к риску, признание этики трудовых отношений /2, 3/.

Очень важным становится выявление потенциальных возможностей сотрудников фирмы, имеющих склонность к руководящей работе и талант лидера, а также подготовка их к будущей деятельности по управлению организациями уже в следующем веке. Принципиально важным является недопустимость искусственного создания благоприятных условий для будущих руководителей.

Потенциальный лидер должен самостоятельно проявиться в текущей деятельности. В современных условиях становление лидера происходит в быстром темпе. Поэтому и служебный рост талантливых лидеров также должен быть быстрым.

**Формы лидерства**

На практике существуют различные формы лидерства.

1. *Мета-лидерство.* Реализуется через воздействие, главным образом с помощью метода убеждения без использования власти или формального авторитета

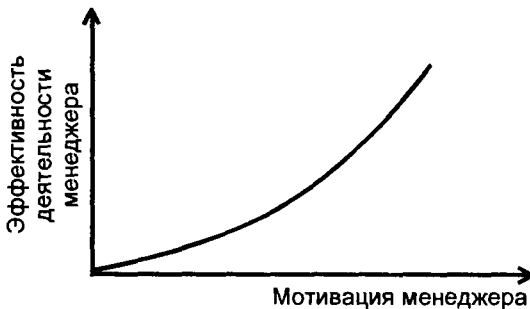
2 **Макро—лидерство.** Проявляется в достижении необходимых результатов по оптимальному подбору вариантов в выборе и сплочении работников, способных добиваться этих результатов в рамках специально создаваемой организационной системы

3. **Микро—лидерство.** Осуществляется при выполнении конкретных, относительно узких специфических работ посредством адекватного выбора стиля руководства, направленного на обеспечение благоприятного психологического климата. Причем общая концептуальная модель лидерства базируется на взаимосвязях и взаимозависимостях между различными формами лидерства

Чрезвычайно важной задачей является умение правильно оценить потенциал менеджера на самых ранних этапах его карьеры. Западные ученые отмечают, что чем быстрее происходит служебный рост, тем лучше используется талант руководителя

Практики современного менеджмента считают необходимым как можно раньше возложить на молодого руководителя максимально ответственные обязанности, поскольку лучшей мотивацией его считается высокая ответственность.

На приведенном ниже рис. 2 отражается эффективность работы менеджера в зависимости от его мотивации (индивидуальной)



*Рис. 2. Характер зависимости эффективности работы менеджера от его мотивации*

Для приобретения молодым менеджером большего опыта рекомендуют возможно чаще менять его функциональные обязанности. Практики менеджмента отмечают, что для каждого менеджера следует иметь индивидуальный план повышения квалификации, по мере

выполнения которого усложнились бы профессиональные задачи и происходило бы его продвижение по службе /4/.

Предполагается в будущем повысить роль линейных руководителей, которые могли бы принимать участие в выработке стратегии развития компании. В будущем от них в большой степени будет зависеть полнота использования творческих возможностей работников.

**Требования  
к менеджеру  
для его роста**

Для того, чтобы *менеджеру* можно было продвигаться в собственной организации, ему *следует осуществить целый ряд действий:*

- идентифицировать интересующие его места внутри организации,
- определить требования, предъявляемые к кандидатам на замещение этих мест,
- быть сведущим в кадровой политике компании;
- знать вакансии в организации;
- продемонстрировать менеджерам вышестоящих уровней управления свой потенциал посредством активного участия в инновационных программах и стремление к повышению квалификации и т.д

**Российский  
кадровый рынок**

Развитие российских организаций в последние годы привело к тому, что становится распространенной практика "охоты за головами", по выражению Е. Евграфова — автора статьи "Вас переманили? Готовьтесь к испытаниям" /17/.

Суть дела заключается в том, что некоторые рекрутинговые фирмы переманивают высококвалифицированных менеджеров, которым, необходимо пройти период адаптации к новым условиям работы

Сложность положения нового, "перетянутого" из другой фирмы менеджера, состоит в том, что теперь он должен руководить командой сотрудников, которые набирались его предшественником. Трудности работы внутри фирмы осложняются и тем, что внутри нового коллектива кто-то претендовал на должность менеджера.

Пришедшие на эту должность топ-менеджеры из дальней фирмы часто поступают радикальным образом, то есть увольняют часть работающего персонала вскоре после своего назначения

Российские современные фирмы не умеют считаться с психологией работника и не привыкли вкладывать много денег не только в персонал, но и в руководителей высшего звена управления фирмой, как отметил консультант по управлению Русской кадровой ассоциации А. Пашков /17/.

При переходе из одной фирмы в другую менеджеры плохо представляют себе механизмы его действия, что и усложняет их будущее положение. Поэтому при стремлении менеджеров подняться на более высокую ступень должностной лестницы им советуют по-больше собрать информации о негативных сторонах действия новой фирмы, привлекая при этом даже частных детективов.

Важнейший вопрос, который должен уяснить "поднимающийся ввысь" менеджер, — это, на какой срок рассчитана деятельность компании и какие цели она преследует: а) будет ли она расширяться; б) перестанет ли она существовать, выполнив определенный проект или в) она создана для "отмыывания денег".

Соккрытие необходимой информации о работе фирм стало в России распространенным явлением, чего нельзя не учесть при работе с отечественными кадрами управления.

### Методы обучения менеджеров

Практическая подготовка менеджеров показывает, что традиционные методы обучения не позволяют эффективно усваивать нужную информацию и поэтому должны постоянно дополняться тематическими дискуссиями, содержащими конкретные примеры из управленческой практики, деловыми играми, разбором управленческих ситуаций и т.п.

*Эффективными также считаются методы обучения* на основе телеконференций, реализуемых с помощью телевизионных систем с записью учебного материала и процесса обучения на магнитофонной записи. В этих целях используются также персональные ЭВМ, запрограммированные на учебные цели, в том числе на проведение деловых игр, на принятие решений с использованием экспертных систем оценок.

Наибольшую популярность в США получают при подготовке менеджеров деловые игры и моделирование с имитацией управленческой деятельности. Этот метод используется в большинстве действующих школ бизнеса, где его сочетают с анализом конкретных ситуаций, лекциями, учебными фильмами и групповыми дискуссиями.

Наряду с разбором конкретных ситуаций, которые также применяются, наиболее предпочтительными считаются все же деловые игры, поскольку они в большей степени имитируют управленческую деятельность и эффективнее доносят необходимую для менеджеров информацию /5/.

На некоторых фирмах менеджеров готовят из состава инженерных кадров. В этой связи выясняют степень профессиональной пригод-

ности инженеров для выполнения менеджерских функций. Выделяют при этом многие параметры. К ним относят следующие качества и свойства:

- стремление к искусству овладения менеджментом;
- трезвая оценка своих возможностей;
- умение прислушиваться к мнению других лиц;
- коммуникабельность;
- честность, правдивость, безупречное поведение; готовность взять на себя ответственность за решение сложных проблем;
- использование интуиции и логики в непредвиденных ситуациях;
- умение применить индивидуальный подход к сотрудникам /2/.

При определении профессиональной пригодности будущих менеджеров личностным особенностям отдается приоритет перед профессиональной подготовкой.

Американская ассоциация методов управления в течение семи десятков лет активно работает, объединяя более 80 тысяч членов. Она включает консультационные фирмы, школы бизнеса, промышленные компании, сферы обслуживания. Под вывеской этой ассоциации действуют более 2,5 тысяч курсов по повышению квалификации — от технических секретарей до президентов компаний. Преподавание в них ведется с участием менеджеров крупнейших фирм. На этих курсах изучаются многие дисциплины, включая маркетинг, финансы, информационные системы. Филиалы ассоциации находятся не только в Америке, но и в других странах /1/.

Президент Американской ассоциации методов управления Т. Хортон в своей книге "Что работает на меня" писал об отношении американских менеджеров к делу: "Он должен работать с подчиненными так, чтобы они прониклись пониманием нужности дела, которым заняты... Хороший менеджер должен, с одной стороны, уметь ценить талант сотрудника, а с другой — знать, как избавиться от тех, кто не оправдал надежд, избавиться, не нарушая при этом законов порядочности" /6/.

И далее он отметил: "Менеджер должен уметь слушать людей, работник на низшей иерархической ступени лучше разбирается в своем конкретном деле, чем менеджер"

Т. Хортон развил свои мысли, каким должен быть менеджер: "В основе всех достоинств хорошего менеджера лежит честность. Без честности не может быть доверия. Лидерство базируется на дове-



рии, и эффективность управления зависит от доверия. Хороший менеджер обнаруживает гибкость, уступчивость в мыслях и поступках, но при этом не переступит четкой грани, за которой – нарушение этики" /6/.

В США ежегодно более 75 тыс человек заканчивают школы бизнеса со средним сроком обучения 2 года. В школах бизнеса, входящих в состав факультетов высших учебных заведений также готовят специалистов по управлению.

В Западной Европе большое значение придается внутрифирменным курсам подготовки специалистов по управлению. По свидетельству руководителей компаний и фирм ФРГ, школы бизнеса дают достаточно глубокую теоретическую подготовку для менеджеров.

Как показывает практика работы менеджеров в ФРГ, выпускники школ бизнеса часто меняют места работы, склоняясь больше к горизонтальным перемещениям, предпочитая открывать свое дело или работать с самого начала на ведущих позициях в небольших компаниях, а не в крупных корпорациях на второстепенных ролях.

В большинстве компаний Западной Европы на руководящие должности выдвигаются перспективные работники. Процесс определения таких работников совпадает с процедурой назначения на должность, т.е. кандидатуры, рекомендуемые на должность, рассматриваются непосредственно на заседаниях комиссии, включающей специалистов в области управления кадрами и высших должностных лиц компании.

Показательно, что лица из числа перспективных работников включаются в список кандидатов на выдвижение на ранних этапах их карьеры, практически с момента работы их в компаниях. К работе привлекаются психологи и социальные психологи для проведения психодиагностического обследования этих лиц.

Для выдвижения на должность руководителя необходимым является знание международного опыта в соответствующих областях производственной деятельности. Для подготовки к работе они направляются на курсы повышения квалификации управленческих работников или участвуют в семинарах, проводимых в самих компаниях.

Причем очень ценятся внутренние формы обучения, поскольку кандидаты на выдвижение вступают в непосредственный контакт с руководителями компаний, а потому лучше и быстрее знакомятся с проблемами и спецификой работы компании. Вместе с тем применя-

ются и внешние формы обучения, дающие возможность привлекать передовой опыт внедрения новейших методов управления.

Серьезно поставлено также дело с адаптацией работника к новой должности. При выборе "лучших из лучших" на руководящие посты работники привлекаются для выполнения ответственных заданий по самым различным вопросам

Благодаря этой процедуре удается установить не только степень профессиональной компетенции перспективного работника, но и его управленческие способности, готовность не жалеть своего личного времени для выполнения серьезной и ответственной работы.

Однако некоторые руководители компаний препятствуют выдвижению наиболее перспективных работников из-за боязни конкуренции. Поэтому нередко в кандидаты на выдвижение попадают лица со средними управленческими способностями

В некоторых компаниях, чтобы избежать такого явления, применяется система материального вознаграждения руководителей за хорошую подготовку перспективных работников. Кроме того, предусматривается возможность предоставления руководителям равноценного места работы в случаях их замены более молодыми способными работниками.

В международном центре управления (г. Бикингем) используется *методика обучения "посредством деятельности"* для подготовки магистров в области деловой администрации. Эта методика включает в себя классификацию общепринятых стилей поведения:

- а) "деятели", ориентированные на активное экспериментирование;
- б) "наблюдатели", ориентированные на рефлексивное и кропотливое изучение задач;
- в) "теоретики", ориентированные на создание систем, моделей, концепций;
- г) "прагматики", ориентированные на поиск возможностей немедленного использования приобретенных знаний и умений.

Метод "обучения посредством деятельности" показал высокую эффективность подготовки менеджеров, поскольку он связан с мотивационной сферой менеджеров и направлен как на практические, так и на теоретические аспекты деятельности.

**Положение с управленческими кадрами в Европе и США**

Несмотря на широкую сеть подготовки менеджеров в странах Европы и США наблюдается острая нехватка управленческих

кадров, в особенности среднего звена управления. При расширении предприятий предполагается подготовка менеджеров на базе системы перспективного планирования, обучения и повышения квалификации персонала.

Эта система неразрывно связана с развитием концепции самой организации, охватывающей стратегические цели и задачи, объем и параметры продукции и услуг, а также организационную структуру.

Знание целей и перспектив организации позволяет должным образом спроектировать необходимое количество рабочих мест, а также определить требования к претендентам на их замещение. Поэтому становится возможным целенаправленное формирование и обучение кадрового резерва.

Опыт управленческой деятельности в странах Запада показывает, что процессы движения и развития кадров в организации с необходимостью требуют перемещения на управленческие должности людей, занимавшихся раньше инженерными разработками в узкой технической области.

Для того, чтобы такой человек выбрал в дальнейшем работу менеджера, необходимо изменение его мотивационной сферы, установок, склонностей, желаний и т.д. В дальнейшем должны быть развиты лидерские способности, выраженное стремление к успеху, ориентация на людей, наличие высокого интеллекта и др. Среди этих качеств центральное место, занимает лидерство. Его понимают как почти неподдающуюся определению и измерению способность, как правило, врожденную, вдохновлять людей на совместную работу в составе малой группы.

Самым трудным в работе менеджера является мотивирование людей на работу, где особенно важная роль принадлежит системе поощрений включающую не только материального вознаграждения, но и признание заслуг работников.

Существует определенная система мотивирования подчиненных, с которыми не может не считаться менеджер. Среди них выделяются следующие **правила мотивирования**.

### **Обеспечение признания**

1. Замечай успехи работников.
2. Дай людям возможность маневра и выбора
3. Когда нужно, поддержи людей.

### Делегирование полномочий

1. Позволь людям быть ответственным за что-либо
2. Дай людям возможность понять их место в организации
3. Одобряй инициативу людей.

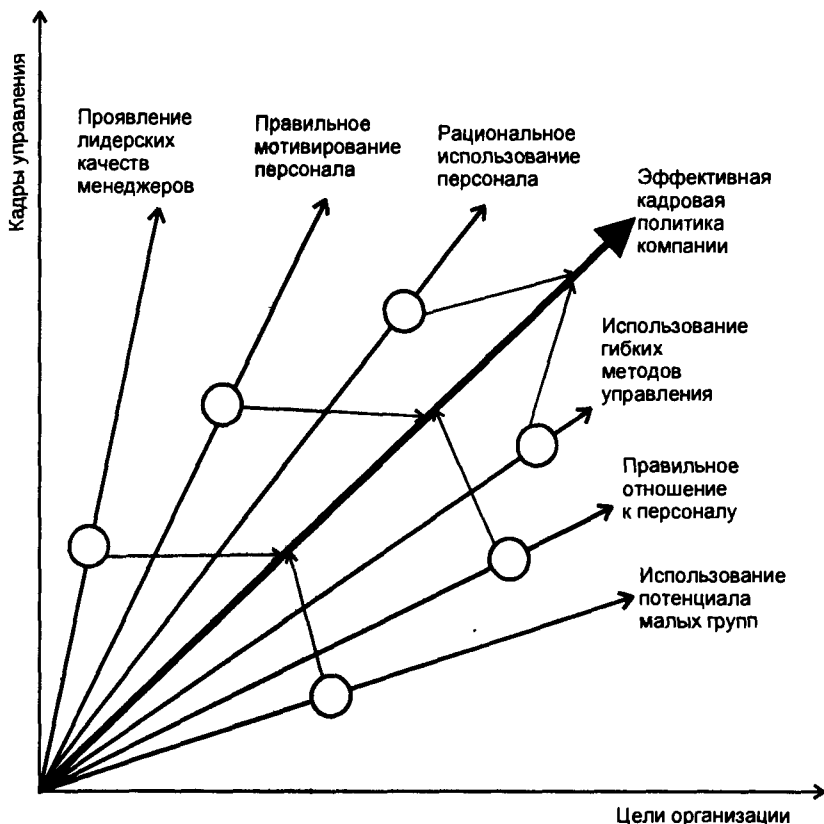


Рис. 3. Зависимость эффективной кадровой политики компании от учета ее целей и правильного подбора кадров управления

### Обратная связь

1. Обеспечить единство награды и внутреннего удовлетворения.
2. Не действуй по шаблону.
3. Сразу же обеспечивай обратную связь

**Самовыражение**

1. Доверяй людям.
2. Создавай у людей уверенность в себе.
3. Устанавливай гласность
4. Демонстрируй свою мотивацию.

**Восточные и западные  
подходы к подготовке  
менеджеров**

В различных странах существуют неодинаковые подходы подготовки к управлению. Так, например, в Японии и в Великобритании наблюдаются противоположные системы в подготовке менеджеров. Несмотря на то, что в Японии система пожизненного найма охватывает всего 20% работающих, продолжительность работы на одной фирме считается весьма предпочтительной. Поэтому менеджеры в Японии "выращиваются" на родной почве с учетом особенностей японской экономики, государственности, этических и национальных норм.

В противоположность японской практике, в Великобритании осуществляется другой подход: большинство компаний склонны приглашать менеджеров из чужих фирм.

Мобильность менеджеров и специалистов в Великобритании считается одним из проявлений их высокой квалификации. При поступлении на работу особенно высоко ценится опыт работы в нескольких фирмах и в разных условиях.

В Японии используется разработанная самым тщательным образом система оценки персонала и менеджеров. При этом действует лозунг: "Нельзя ошибаться в людях!".

В связи с усложнением условий работы фирм постоянно совершенствуется и одновременно с этим усложняется процедура отбора управленческого персонала.

Современные японские менеджеры формируются, в основном, из состава окончивших престижные университеты. Но это еще не самое главное. Образовательный ценз — это лишь формальный признак достоинств, открывающий путь к карьере менеджера /7/.

Образование и менеджерские способности не всегда согласуются между собой.

Как отмечают В.А. Пронников и И.Д. Ладанов, занимавшиеся анализом этого вопроса, с целью определения личностных особенностей и способностей менеджеров в японских фирмах активно применяются специально разработанные формы-анкеты, который

заполняют руководители на менеджера каждый из менеджеров заполняет на самого себя. С помощью таких же анкет оцениваются и руководители своими подчиненными. Заполненные анкеты сдаются в отдел управления кадрами.

**Оценка кадров  
в Японии**

Таким образом, в Японии используется трехсторонняя оценка кадров управленческого персонала. Помимо внутренней оценки, часто приглашаются оценщики со стороны. Тогда она становится уже четырехсторонней. Применяется она ежегодно.

В результате этого кадровая служба имеет довольно полное представление о менеджерах или кандидатах в менеджеры. Каждая из фирм составляет свои анкеты для оценки менеджеров, поэтому нельзя сказать о какой-то единой форме анкет. Однако существуют данные, которые входят во все применяемые для этой цели анкеты.

Обязательные следующие блоки:

1. Способности. 2. Опыт работы. 3. Развитие. Применяется также форма-анкета для самооценки, включающая мотивационный блок "желания". Блок "способности" построен на определении профессиональных особенностей, необходимых для выполнения функций управления.

В отличие от американских инструкций, которые в самых мельчайших подробностях описывают эти функции, японцы подают их в довольно расплывчатых формулировках, поскольку в Японии считается неприемлемым делать только то, что указано. Японцы исходят из формулы "Встречай во все поры жизни!", в отличие от американского лозунга "Не лезь не в свое дело!" Японская формула является важным фактором в деле совершенствования производства. В нем выражается емкое содержательное толкование главной задачи менеджмента, как его понимают в Японии /6/.

Японский менеджер должен проявлять:

1. Способность принимать решения. 2. Способность планировать. 3. Способность организовать людей. 4. Способность вести беседу. 5. Способность осуществлять контроль за деятельностью подчиненных.

Блок "**Опыт работы**" включает в себя следующие подблоки: а) соответствие — несоответствие занимаемой должности; б) качество профессиональной деятельности; в) устремленность в будущее; г) план должностного продвижения.

Блок "*Развитие*" предназначается для оценки свойств характера и совершенствования их в необходимом для менеджера направлении. В анкете приводятся 24 черты характера: упорный, оптимистичный, улыбчивый, грубиян, гибкий, скрытный, отчужденный, болтун, быстрый в работе, исполнительный, логичный, молчаливый, уверенный в себе, эгоистичный, беспечный, общительный, думающий, неуступчивый, способный, сноровистый, глубокомысленный, склонный оставаться в тени, ворчливый, расчетливый.

Оценщик должен выбрать восемь наиболее характерных для оцениваемого лица черт, указав, в каком направлении они эволюционируют. На этом основании делается вывод о том, насколько данный менеджер соответствует управленческим функциям /6/.

Блок "*Желания*" в анкете для самооценки лиц предназначается для выявления побудительных сил оцениваемого лица. Предлагается описать свой опыт в свободной форме, а также успехи и трудности в работе за последний год.

Заполненные менеджерами анкеты изучаются кадровиками, которые получают из них информацию о наличии творческих способностей должностного лица, сообразительности, творческого потенциала эрудиции.

Указанный комплекс мероприятий, по мнению японцев, помогает оценить профессиональную пригодность менеджеров к управленческой деятельности. Показательно, что определенная степень выраженности творческих способностей является критерием отбора в Школу государственного управления.

Среди методов, применяемых японскими фирмами для определения способностей и личностных свойств менеджеров, есть несколько универсальных. Это — изучение биографии, оценка данных личного дела, выполнение письменных заданий и устные экзамены.

**Изучение биографии.** Основными аспектами анализа являются: семейные отношения; характер образования; физическое развитие, главные потребности и интересы; особенности интеллекта, общительность. Анализ такой информации дает возможность составить представление об оцениваемом как о "человеке-лидере".

**Оценка данных личного дела.** На каждого работника японской фирмы заводится досье, в которое включаются анкетные данные, а также сведения, полученные на основании ежегодных оценок. При составлении портрета конкретного лица на передний план выносятся сведения о чертах характера и способностях.

**Выполнение письменных заданий.** Эта методика детально разработана в США Японцы используют американский опыт Виды письменных заданий очень разнообразны. Например, используются такие темы, как разработка проекта, составление доклада, подготовка делового письма. В задании по разработке проекта требуется составить план развития определенного аспекта производственной деятельности. Время выполнения – один час

При подготовке делового письма может быть дано задание охарактеризовать какую-нибудь нестандартную проблему управления Время выполнения – один час. Если дается задание подготовить доклад, то указывается тема и цель доклада Время – один час Оценка осуществляется группой экспертов

**Устные экзамены.** Экзамены носят характер собеседований, интервью, групповых дискуссий. Собеседования проводятся в диалоге "вопрос – ответ" Выбираются производственные темы, типичные для должности, которую занимает или на которую претендует экзаменуемый.

Групповые дискуссии получили широкое распространение в последнее время. Они имеют один и тот же шаблон, в отличие от американской практики, где существует много различных вариантов

В Японии применяются также различные тесты, с помощью которых стараются составить представление о кандидате на должность менеджера.

Тестирование в Японии в значительной степени отличается от западной практики: по данным тестов пытаются получить лишь общее представление о кандидате на должность менеджера

**Руководители  
будущего века**

Современные западные и японские исследователи самым серьезным образом прогнозируют, каким будет руководитель будущего. Предпринимается попытка построить модель руководителя 2000 года /3, 7, 8/ Методы подбора менеджеров ориентированы на успешную деятельность современных руководителей, с которой они войдут в XXI век.

В настоящее время появляется большое количество работ, в которых рассматриваются конкретные требования к руководителям конца нашего века /2, 4, 8, 7/.

Все менеджеры XXI века условно разделяются на категории: а) связанные с творческим, интеллектуальным характером труда, что непосредственно соотносится с постоянным желанием и спо-



способностью обновлять профессиональные знания, обладать чувством нового, готовностью к риску и т.д.; б) готовые к принятию сотрудничества как определенной стратегии поведения; коммуникабельности, в) связанные с заинтересованностью в минимизации затрат, ориентированные на результаты фирмы по типу японских

К менеджерам будущего века уже сейчас предъявляются повышенные требования. В соответствии с концепцией "Маркетинг-2000" к важнейшим критериям успеха в будущем относятся.

- управление информатикой,
- управление процессами обновления;
- интернационализация,
- интегрированный маркетинг /3; 7; 13/.

Эти критерии предъявляют в настоящее время повышенные требования к системе обучения и повышения квалификации менеджеров в Германии, Австрии, других европейских странах

Самым важным свойством руководителей будущего ученые считают ориентацию на достижение успеха в деятельности, как основного мотивационного образования

Подготовка руководителей с такой ориентацией должна стать основной задачей системы повышения квалификации управленческих кадров при подготовке к XXI веку, требующему эффективного менеджмента.

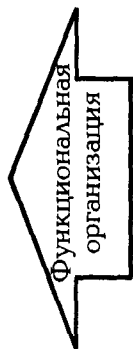
Среди разнообразных факторов, по которым руководители оцениваются как наиболее успешные, работая в многонациональных корпорациях, были выделены:

- способность справляться с быстро меняющимися ситуациями;
- характер мотивации;
- особенности группы, в которой сформировался человек;
- благоприятное физическое здоровье,
- минимизация психологических стрессов.

Способность действовать успешно и быстро в меняющихся условиях предполагает своевременное осознание проблем, поддержание динамического продвижения вперед и поощрения творческой активности руководителей.

Другой важной проблемой в деле эффективного управления является повышение уровня удовлетворенности руководителя своей работой и необходимость постоянного решения новых задач, что рождает положительную мотивацию в деятельности руководителя будущего.

*Качества менеджера, препятствующие эффективной деятельности организации*



- Недостаточная сформированность у менеджера индивидуальной управленческой концепции
- Рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера
- Недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера
- Недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности
- Отсутствие креативности у менеджера
- Неумение управлять собой
- Неумение управлять группой
- Недоброжелательное отношение к персоналу
- Отсутствие стремления к личностному росту
- Неумение мотивировать персонал
- Трудности в общении с подчиненными
- Применение незэффективного стиля руководства
- Ориентация на себя и свои личные цели
- Отсутствие ориентации на решение профессиональных задач
- Недостаток творческого подхода в работе
- Консервативность поведения менеджера
- Наличие конфликтных тенденций поведения
- Наличие невротических тенденций поведения

**Требования к руководителю будущего века**

*В настоящее время уже сформулированы перспективные требования, которые будут предъявляться руководителям XXI века. Эти*

требования относятся к руководителям всех уровней управления:

- техническая грамотность в целях оценки перспективности той или иной технологии;
- умение находить работоспособные группы, придерживающиеся определенных принципов и ценностей,
- умение справляться с переработкой большого количества информации;
- использование различных средств коммуникации,
- поддержание сотрудничества внутри корпорации

Для выполнения этих требований рекомендуется отказаться от традиционных иерархических структур в управлении и определить четкую структуру целей развития организации /10/

Современная управленческая практики в развитых странах выявила способы, ликвидирующие разрыв между уровнем и темпами развития творческих способностей и квалификацией руководителей, с одной стороны, и изменениями организационных структур и технологии, с другой стороны. Среди них ведущими являются развитие профессиональных качеств руководителей и управленческое консультирование /10/.

### Оценочные центры

В последние десятилетия за рубежом получило широкое распространение функционирование *оценочных центров*. Сам термин "оценочный центр" обозначает принципы и подходы к сбору и интерпретации данных психологического обследования. Впервые эти принципы были применены в США для отбора персонала стратегических служб. В дальнейшем технология оценочных центров стала использоваться и в гражданских областях.

Особенно эффективной она оказалась применительно к отбору менеджеров среднего звена управления. Оценочные центры имеют несколько стадий в своей работе:

1. Анализ способностей и качеств, определяющих профессиональную пригодность
2. Создание ситуационных тестов (специфических тестов-испытаний).
3. Определение оценочных критериев и срезов успешности выполнения заданий
4. Выбор и подготовка оценщиков, прошедших специальное обучение по технике тестирования и проведения интервью.

Методической работой большинства зарубежных оценочных центров руководит консультационная фирма, находящаяся в Питсбурге, где готовятся тесты, оценочные упражнения, таблицы и т.д. Все материалы рассылаются в многочисленные филиалы во все страны мира в целях унификации работы в этом направлении /1/

Методы оценочных центров активно применяются не только для оценки управленческих кадров различных фирм и организаций, но и работников административных служб крупных городов, штатов и

федеральных учреждений, а также офицеров армии и флота, полиции, других организаций.

Среди существующих центров можно выделить три вида: 1) постоянно действующие центры; 2) периодически функционирующие центры; 3) эпизодически действующие центры

Оценка потенциальных возможностей руководящих работников осуществляется по специально разработанным комплексным программам. Обычная типовая программа включает ряд техник, к которым относятся:

1 Упражнения по решению производственной задачи в виде деловой игры.

2 Групповое обсуждение ситуации как ранее заданной, так и разыгранной спонтанно.

3. Упражнение по решению проблем без посторонней помощи ("баскет-метод").

4. Прочие упражнения.

По результатам упражнений подводится общий итог работы, а также дается комплексная оценка способностей оцениваемого лица, которая излагается в письменных заключениях центра. Заключения оценочных центров являются важнейшей частью всей процедуры оценки.

### Резюме

1. Важнейшими составляющими управления кадрами являются: планирование кадров, оценка трудовой деятельности, обучение, набор персонала; профориентация и адаптация; отбор; повышение; понижение; перевод; увольнение, подготовка, руководящих кадров; прогнозирование численности необходимого персонала.

2. Существуют различные подходы в оценке управленческих кадров. Основным из них является комплексный подход.

3 Обеспечение организации квалифицированными кадрами и повышение эффективности работы руководителя являются основополагающими в управлении

4. Для создания системы оценки кадров управления необходимо использование организационных, психологических, социально-психологических, этических и др. методов

5. Подготовка высококвалифицированных руководителей является ключевой проблемой европейских и американских компаний.

6. Лучшей мотивацией руководителя является ответственность

7. В некоторых фирмах США и Европы менеджеров готовят из состава инженерных кадров.

8. При расширении сети предприятий в зарубежных странах подготовка менеджеров осуществляется на основе системы перспективного планирования, обучения и повышения квалификации персонала.

9. Лидерские способности руководителей непосредственно связаны с успешностью их деятельности

10. В странах Европы, США и Японии используются различные подходы к подготовке менеджеров

11. К менеджерам XXI века уже сейчас предъявляются требования с ориентацией на достижение успеха в деятельности

12. Современная управленческая практика в развитых странах Европы и США располагает подходами, ликвидирующими разрыв между уровнем и темпами развития творческих способностей и квалификацией менеджеров

13. Широкое распространение в развитых странах приобрела деятельность оценочных центров по отбору перспективных менеджеров

### Ключевые слова

- Руководитель (менеджер)** — Лицо в организации, ответственное за выполнение всех функций управления с помощью работы персонала.
- Кадры управления** — Руководители всех звеньев управления и их заместители.
- Оценка персонала** — Процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации должностных обязанностей и выполнения организационных задач.
- Планирование человеческих ресурсов** — Процесс определения потребностей организации в персонале для выполнения организационных целей

**Аттестация**

— Метод оценки персонала с применением стандартизированных критериев, с помощью которого оценивается эффективность выполнения должностных обязанностей

**Ситуация для анализа**

Вы, как руководитель современной фирмы, поручили своему заместителю подобрать из состава специалистов фирмы кандидата, которого можно было бы послать на стажировку в Гарвардский университет. Было выделено несколько кандидатур:

А Компетентный в своей области, жесткий, авторитарный, не боящийся конфликтов, не считающийся с мнением подчиненных.

Б Компетентный, доброжелательный, умеющий хорошо ладить с людьми, но очень боящийся конфликтов, склок и ссор между сотрудниками.

В Четкий, умеющий логически мыслить и понимать задачи фирмы, требующий неукоснительно соблюдать функциональные обязанности, не боящийся лишней раз наказать сотрудников за просчеты в работе

Г. Неплохой специалист, намеренно и последовательно шагающий "наверх" к власти

Д. Специалист среднего уровня, являющийся близким родственником известного политического деятеля.

Ответьте на вопрос:

Кого бы вы из этих пяти кандидатур послали на стажировку?

**Вопросы для усвоения**

1. Кто является основным субъектом управления?
2. Кого относят к персоналу организации?
3. Что является главным в оценке труда руководителя?
4. С чем связаны трудности оценки деятельности по управлению?
5. Чем характеризуется управленческая деятельность?
6. С какой целью применяются ЭВМ в решении кадровой проблематики?

7. Какие существуют правила проведения оценочной беседы?
8. В чем заключается основной потенциал менеджера?
9. От кого в будущем будет зависеть определение стратегии фирм?
10. Что должен делать менеджер для осуществления профессиональной карьеры внутри организации?
11. Могут ли инженеры стать менеджерами?
12. Чем занимается американская ассоциация методов управления?
13. Почему является эффективной методика "обучения посредством деятельности"? В чем она состоит?
14. В чем состоит различие в системе подготовки менеджеров Японии и Великобритании?
15. Какова система оценки кадров в Японии? Каковы ее составляющие?
16. Каким образом проводится оценка управленческих кадров в Японии?

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Что включает в себя управление кадрами? Каковы составляющие его части?
2. Что входит в понятие кадров управления?
3. Какие методы используются для оценки кадров?
4. Какие методы применяют для оценки руководителей?
5. Обсудите вопрос, каким должен быть интегративный показатель для оценки управленческих кадров.
6. С какой целью применяют метод тестов в кадровой работе?
7. С какой целью используют оценочную беседу?
8. Можно ли применять деловые игры для оценки кадров? Если "да", то почему?
9. Какие качества руководителей считаются самыми важными?
10. Какие формы лидерства существуют в практике управления?
11. Что требуется для молодых менеджеров в целях приобретения опыта управленческой деятельности?
12. Какое место отводится внутренним формам обучения персонала?

- 13 Какая методика используется в Международном центре управления?
- 14 По каким параметрам прогнозируется необходимое количество персонала для организации?
- 15 Какие правила мотивирования подчиненных применяют менеджеры?
- 16 Как японцы готовят менеджеров для своих фирм?
- 17 Какими способностями должен обладать менеджер?
18. Какие методы оценки менеджеров применяют в оценочных центрах?

#### **ЛИТЕРАТУРА**

- 1 *Лаганов И Д* Практический менеджмент Красный пролетарий, 1995
- 2 *Вудкок М, Фрэнсис Д* Раскрепощенный менеджер / Пер с англ. — М Дело, 1991
- 3 *Грейсон Дж. мл, О'Делл К* Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991
- 4 *Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.Х* Управление по результатам / Пер с финск. — М.: Прогресс, 1988
- 5 *Schmitt S.M., Schneider J.R., Cohen S.A.* Factor affecting validity of a regionally administered center — *Personal Psychology*, 1990, 43, 1—12
- 6 *Пронников В. А., Лаганов И Д* Управление персоналом в Японии — М Наука, 1989
- 7 *Харрингтон Дж* Управление качеством в американских корпорациях / Пер с англ. — М Экономика, 1990
- 8 *Кадзума Татеиси* Вечный дух предпринимательства Практическая философия бизнесмена / Пер с англ. — М Прогресс, 1990
- 9 *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер с англ. — М Дело, 1992
- 10 *Тарасов В.К.* Персонал-технология: отбор и подготовка — Л.: Машиностроение, 1989
- 11 *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации Учебно-практическое пособие — М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997
- 12 *Травин В В., Дятлов В А.* Основы кадрового менеджмента — М Дело, 1995.
13. *Щекин Г В* Основы кадрового менеджмента Психология управления персоналом — Киев, 1994.
- 14 *Грачев М В* Суперкадры — М Дело, 1993.
- 15 *Старобинский Э Е* Как управлять персоналом — М Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1995



16. Управление персоналом Учебное пособие. Под ред В.И Задоркина, В.Ф. Скларова – М : Союз, 1995.
17. "Капитал", 18 – 24 июня 1997 г.
18. Walker J. Human Resource Strategy. Mc Graw Hill. Inc. 1992.
19. Tosi H., Rizzo J, Carroll St. Managing Organizational Behavior Hasper and Row Publishers, – New York, 1990

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших задач современного управления является применение научных данных, полученных психологией управления на современном этапе. Весьма актуальна разработка различных аспектов психологии управления в связи с тем, что практика управления опережает теорию.

Выполнение организационных целей, которые являются основополагающими в деятельности современных организаций, связано с работой персонала. Деятельность его невозможно переоценить, поскольку он является основной стратегической переменной в управлении.

Знание особенностей и закономерностей человеческого поведения в значительной степени определяет успешность достижения целей управления. Сложная феноменология психологии управления требует рассмотрения системы взаимосвязей внешних и внутренних переменных организации, к которым относятся и человеческие ресурсы.

Сложный характер этих взаимосвязей требует применения системного подхода в управлении. Важно учитывать, что противоречия, трудности и парадоксы, которые присущи управлению организациями, во многом определены психологическими причинами.

Кадровый менеджмент, который составляет часть процесса управления, обязан готовить персонал к обновлению организаций, что составляет основу их существования и развития.

P.S. Проблема психологии управления многогранна и динамична. Читатель, интересующийся новыми идеями в области менеджмента, психология управления, всегда может ознакомиться с ними на страницах ежемесячного журнала "Управление персоналом".