

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Н. С. Шатравко, Т. А. Захаренко

# **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

*Курс лекций для студентов всех специальностей УО БГСХА*

Горки  
БГСХА  
2016

УДК 37.015.324:316.47(075.8)

ББК 88я7

Ш29

*Рекомендовано методической комиссией  
по социально-гуманитарным дисциплинам  
15.02.2016 (протокол № 5)  
и Научно-методическим советом БГСХА  
25.02.2016 (протокол № 6)*

Авторы:

кандидат филологических наук, доцент *Н. С. Шатравко*;  
старший преподаватель *Т. А. Захаренко*

Рецензенты:

кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой  
психологии УО «МГУ им. А. А. Кулешова» *Э. В. Котлярова*;  
кандидат педагогических наук, заместитель директора по учебной  
работе ИПК и ПК УО «МГУ им. А. А. Кулешова» *Л. Г. Зайцева*

**Шатравко, Н. С.**

Ш29 Психология управления : курс лекций / Н. С. Шатравко,  
Т. А. Захаренко. – Горки : БГСХА, 2016. – 143 с.  
ISBN 978-985-467-622-7.

Изложены теоретические положения курса «Психология управления». Лекции разработаны с учетом практической значимости материала для профессиональной деятельности специалистов.

Для студентов УО БГСХА всех специальностей.

УДК 37.015.324:316.47(075.8)

ББК 88я7

**ISBN 978-985-467-622-7**

© УО «Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия», 2016

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В соответствии с Концепцией оптимизации содержания, структуры и объема социально-гуманитарных дисциплин в учреждениях высшего образования Республики Беларусь в учебные планы специальностей включен специализированный модуль по выбору студентов «Психология управления».

Всего на изучение дисциплины «Психология управления» отводится **34 аудиторных часа** (16 часов лекционных и 18 часов семинарских занятий).

Актуальность изучения специализированного модуля по выбору студентов «Психология управления» определяется повышением требований в современном динамично меняющемся обществе к уровню психолого-педагогического образования специалиста, его управленческой культуре, умению выстраивать эффективные отношения в профессиональной, личной и деловой сферах общения.

Освоение студентами знаний по психологии управления обеспечит успешность решения многих профессионально-социальных задач по выстраиванию конструктивных отношений с коллегами по работе, деловыми партнерами, умению разрешать конфликтные ситуации, достигать успеха в профессиональной деятельности и т. д.

Курс «Психология управления» особенно будет полезен студентам, обучающимся по специальностям «Экономика и организация производства в отраслях АПК», «Коммерческая деятельность», «Маркетинг» и всем тем, кто планирует строить свою дальнейшую карьеру в сфере управления и руководства.

Отметим также, что примерно 50 % специалистов, окончивших БГСХА, становятся руководителями предприятий, организаций, занимают высокие должности в органах власти районного, областного и республиканского уровня.

Курс лекций разработан с учетом практической значимости материала для будущей профессиональной деятельности специалистов. В связи с этим особое внимание в курсе уделено изучению личности руководителя и подчиненного, проблемам межличностного взаимодействия в малых группах, психологическим особенностям делового общения, приемам и способам урегулирования конфликтных ситуаций в коллективах, проблемам адаптации молодого специалиста к условиям организации. Изучение психологии управления невозможно без позна-

ния личности, поэтому особое внимание уделяется взаимосвязи управленческого общения с процессами развития личности и формированием индивидуального стиля управления, правилам проведения деловых совещаний, дисциплинарных бесед.

Курс лекций по дисциплине «Психология управления» предназначен для студентов негуманитарных специальностей и направлен на формирование управленческой культуры, психолого-педагогической компетентности, позволяющей успешно решать профессиональные задачи, включая психологические, управленческие, коммуникативные.



## Лекция 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд.

*Ли Якока, американский менеджер*

- 1.1. Психология управления в системе научных знаний.
- 1.2. Объект, предмет, задачи психологии управления.
- 1.3. Основные управленческие культуры: характерные черты и особенности.
- 1.4. Периоды развития психологии управления.
- 1.5. Законы и методы психологии управления.

### 1.1. Психология управления в системе научных знаний

В последние годы значительно повысился интерес к психологии управления как науке и учебной дисциплине, что связано с общей психологизацией производства и управления, повышением внимания к «человеческому фактору».

Категория «управление» используется в различных отраслях научного знания и во всех сферах человеческой деятельности, что и определяет разнообразные подходы к определению категории управления.

Проблемами управления занимаются многие науки: информатика, юриспруденция, философия, психология, педагогика, экономика, социология и др.

В теории менеджмента управление в большей мере исследуется с точки зрения конкретной ситуации, возникающей в практике управления, т. е. как искусство управления. Экономисты склонны трактовать управление как способ получения экономического результата при наименьших производственных издержках. Правоведы рассматривают управление как государственное правовое регулирование с помощью законов и административного воздействия. Политология понимает управление как воздействие на общество со стороны государства политическими методами и т. п.

**Психологию управления** следует рассматривать как особую прикладную междисциплинарную науку, рассматривающую общие психологические аспекты социального управления во всех сферах жизнедеятельности человека. Она изучает психологические закономерности процесса управления людьми и группами людей.

Психология управления возникла на стыке психологии и теории управления. Общая теория управления начала разрабатываться в недрах кибернетики и теории систем. Кибернетика – наука об управлении, связи и переработке информации в биологических, технических и комплексных системах. Первоначально управление рассматривалось именно как *управление информацией*. В настоящее время акцент делается на *управлении поведением людей*.

Основные отрасли психологии, дающие теоретический материал для психологии управления: социальная психология, психология труда, психология личности, экономическая психология, бизнес-психология, а также некоторые разделы общей психологии.

Предметом изучения психологии труда является проблема соответствия работника его профессии, проблема профессионального отбора и профессиональной ориентации. Экономическая психология понимается как наука, изучающая психологические проявления людей, занятых хозяйственной деятельностью. Бизнес-психология изучает психологические особенности людей в условиях рыночной деятельности, направленной на получение прибыли.

Наряду с этим психология управления основывается и на соответствующих знаниях, получаемых наукой управления. Отметим также тесную связь психологии управления и социологии (особенно социологии организаций).

Общепризнано, что в современных условиях рассмотрение психологических проблем управления невозможно без соответствующего экономического контекста, т. е. без использования знаний экономической теории, эргономики, менеджмента, этики, культуры и психологии делового общения и др.

Таким образом, **«психология управления»** – это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса» [6, с. 33].

## 1.2. Объект, предмет, задачи психологии управления

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

Как видим, ключевыми категориями социального управления являются «организация», «субъект и объект управления».

**Организация** представляет собой форму объединения группы людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и для упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления.

**Субъектом управления** является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

**Объектом управления** может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления также может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа. К объектам управления относят: инновации, производство, рынок, финансы, информацию, снабжение, кадры. Соответственно рассматривают управление финансами, инновациями

и т. д. Однако с точки зрения социально-психологического подхода все производственные процессы осуществляются людьми – сотрудниками организации; следовательно, и управление этими процессами связано в первую очередь с управлением поведением этих людей.

Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена, которые мы можем назвать как собственно *управление*, т. е. целенаправленное воздействие на определенный объект, и *подчинение*, т. е. восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта воздействия.

Субъект и объект управления, рассматриваемые также как управляющая и управляемая системы (подсистемы), в совокупности взаимных связей составляют *систему управления*, характеризующуюся информационным обеспечением, процедурой принятия и исполнения решений.

### **Структура управления.**

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

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

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

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

Цели могут быть: а) стратегические (отдаленные); б) тактические (промежуточные). Стратегические цели определяют тактические, а те, в свою очередь, определяют задачи управления – конкретные вопросы, решение которых приводит к достижению цели. Управление может быть успешным, если субъект управления определил цель взаимодействия, а объект имеет способы и возможности для ее реализации.

Психология управления в качестве **предмета** своего изучения имеет дело с человеком, его психикой и особенностями деятельности. Предмет изучения психологии управления чрезвычайно разнообразен. Можно выделить следующие его составляющие:



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

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

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

4. Психология управления изучает взаимоотношения между руководителем и исполнителем, взаимоотношения между членами руководимого коллектива.

5. Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору.

Таким образом, **«управленческая деятельность»** – *это особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации* [6, с. 10].

Главная ее цель – обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности руководимого коллектива по решению стоящих перед ним задач. *Продуктом* управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме и выполнении поставленных задач.

Следует выделить также *основные функции психологии управления*:

– познавательная – изучение основных психологических особенностей управления как специфической сферы профессиональной деятельности, определить ее роль и значимость в развитии организаций, групп;

– оценочная – выявление соответствия или несоответствия системы управления основным тенденциям общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам сотрудников;

– прогностическая – направлена на выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в пределах

ближайшего или более отдаленного будущего, т. е. на определение возможных траекторий развития управления, на его прогнозирование;

– образовательная (обучающая). Сущность ее состоит в распространении управленческих знаний через систему учебных заведений, различных институтов и центров повышения квалификации, переобучения и переквалификации кадров. Приобретение знаний, умений и навыков практического осуществления управленческой деятельности.

### **1.3. Основные управленческие культуры: характерные черты и особенности**

Развитие управленческой мысли в послевоенный период было ознаменовано не только появлением множества концепций и теорий, но и утверждением четырех основных управленческих культур: американской, японской, европейской и советской.

**Американская управленческая культура** рассматривала управление как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и др.). Была создана инфраструктура для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразных научных исследований и публикаций в области управления.

Ядром *американской управленческой культуры* является рационализм. В нем отчетливо выражен индивидуализм, преимущественная опора на собственные силы, расчетливый конкурентный прагматизм. Обычно эти качества связывают с протестантской этикой и духом капитализма, по М. Веберу, наиболее благоприятными для развития рыночной экономики.

Однако в 80-е годы американцы усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неоправданном увлечении «наукой управления». Они стали пристально изучать **японскую управленческую культуру**. Японское экономическое чудо развивалось, имея всего три школы бизнеса. Концепция японского менеджмента предусматривала подготовку руководителей, прежде всего, посредством опыта. Управленцы различного уровня целенаправленно проводились через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы. При этом происходило обучение не только делу, но и искусству человеческих отноше-

ний. У руководителей постепенно культивировались необходимые качества.

**Европейская управленческая культура** занимает промежуточную позицию между американской и японской культурами. С одной стороны, европейцы имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как американцы, хотя и не в таком количестве. С другой стороны, управление как вид деятельности, которому нужно учиться, до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку.

Требует отдельного рассмотрения **советская управленческая культура**. Даже спустя десятилетия, в условиях смены эпох на постсоветском пространстве, эта культура по-прежнему остается господствующей. Для нее наиболее характерным было не получение специального управленческого образования, а приобретение основательного управленческого опыта и личная преданность рекомендуемому. Как отмечали социологи, произошла канонизация принципа «начальству видней», который словно обручем сковал инициативу и свободу людей.

Советскую управленческую культуру отличали высокая эффективность и результативность в экстремальных условиях и относительно низкая в «нормальные» времена. Управленец часто перемещался с должности на должность, каждая из которых требовала специальных знаний и образования. Экстремальность деятельности в таких условиях становилась правилом.

В целом для советской управленческой культуры была характерна приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека, бюрократизм. Это объективно вело к пренебрежению интересами отдельной личности.

В научной литературе не выделяется отдельный тип белорусской управленческой культуры, можно лишь говорить о наличии некоторых особенностей в управлении, которые связаны с национальным белорусским менталитетом. Как отмечают отечественные и зарубежные исследователи, отличительной особенностью белорусского национального менталитета является толерантность, трудолюбие, долготерпение, «памяркоўнасць», уважение к законам. Толерантность белорусов проявляется не только в терпимости, уважении культуры и обычаев других народов, но и в отрицании насильственного воздействия, стремлении к дружественному сосуществованию с представителями

других культур и политических взглядов. Белорусам чужд революционизм и политический авантюризм. Они не склонны к радикальным изменениям в своей социальной жизни. Однако если рассмотреть управленческую культуру белорусов в рационально-иррациональном измерении, то особенность ее в том, что белорусы отдают предпочтение моральным регуляторам, в основе которых субъективное толкование понятий «правда, справедливость». Хотя идея социального порядка, законности является приоритетной в массовом сознании, ее реализация рассматривается как исключительно прерогатива государственных органов, а не способность граждан к самоорганизации и самоуправлению.

Таким образом, национальный характер, менталитет белорусского народа проявляется и в трудовой деятельности людей: в отношении к работе, в поведении, в корпоративной культуре и т. д. Нужно отметить также, что белорусская управленческая культура находится в стадии развития и становления, о чем свидетельствуют научные исследования и публикации последних лет.

#### **1.4. Периоды развития психологии управления**

Глубокие изменения в обществе на рубеже XX и XXI веков обусловили интерес к социальному знанию, внимание к проблемам взаимосвязи общества и личности, руководителя и подчиненного. Среди дисциплин, изучающих общество и общественные отношения, не последняя роль принадлежит психологии управления.

Она призвана интегрировать знания о психологическом содержании управленческих решений. Ведь управление как социальный процесс, имеющий дело с живыми людьми, не всегда развивается по инструкциям и формулам. Помимо формальных взаимоотношений, в любой организации существует сложная система неформальных связей, зависимостей и межличностных отношений.

Возникновение и развитие психологии управления как науки было обусловлено целым рядом объективных и субъективных факторов. Среди которых следует выделить:

- потребности практики управления;
- развитие психологической науки;
- развитие и усложнение структуры социальной организации;
- возрастание роли человеческого фактора в теории и практике управления.

Законы и методы управления производством и обществом известны человечеству еще с древних времен. Документы шумерской цивилизации, существовавшей более 5 тыс. лет назад, свидетельствуют, что древние менеджеры широко использовали такие элементы управления, как инвентаризация, регистрация фактов, организационная отчетность и контроль.

Древняя Греция представила нам две системы методов управления: демократическую афинскую и тоталитарную спартанскую.

На втором этапе, свойственный общественным отношениям коллективизм сменяется индивидуализмом. Это дало толчок к развитию идеи гуманизма, учений о естественном праве и общественном договоре, идеи раннего либерализма (работы Дж. Локка, Т. Гоббса и др.).

На третьем этапе значительный вклад в развитие науки управления внесли Ж. Ж. Руссо, Вольтер, Д. Дидро, Э. Кант.

Четвертый этап развития науки управления связывается с четвертой революцией в области управления, обусловленной зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Значительный вклад в развитие теории экономического и государственного управления вносят А. Смит, Д. Рикардо Ч. Беббиджу.

Пятый этап развития связан с такими именами классиков менеджмента, как Ф. У. Тейлор и А. Файоль, М. Вебер, Ф. и Л. Джилберты, Г. Форд. Появление научных теорий управления было обусловлено бурным развитием новых технологий, невиданными ранее масштабами производства. Эти факторы со всей остротой поставили вопрос о формировании научных методов управления. Требовалась не абстрактная теория, а научные исследования, нацеленные на решение конкретных проблем на разработку практических рекомендаций. Ф. Тейлор возглавил движение научного управления, разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

А. Файоль – основоположник административной школы управления. Он разработал вопросы, связанные с ролью и функцией управления. А. Файоль выделил 5 основных функций управления, выделил психологические факторы повышения производительности труда. Сформулировал 14 принципов управления.

Шестой этап развития связан с именами Э. Мэйо, А. Маслоу, Ч. Барнарда, Д. Мак Грегора. На смену «человеку экономическому» приходит «человек социальный».

Термин «психология управления» впервые начал использоваться в СССР в 20-е годы. На II Всесоюзной конференции по научной организации труда (НОТ) (март 1924 г.) один из докладов полностью был посвящен психологии управления и проблемам, с ней связанным. Психология управления была призвана решить две задачи: «подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям; воздействие на психику работников через стимулирование...».

В многочисленных работах по научной организации труда (труды А. К. Гастева, В. В. Добрынина, П. М. Кержениева, С. С. Чахотина и др.), вышедших в 20–30-е годы, было немало интересных подходов к разрешению психологических проблем управления. Однако недостаточный уровень разработанности этих проблем не позволил психологии управления выделиться в самостоятельную область знаний. Периодом все более активного приложения психологических знаний к теории и практике управления является середина 60-х годов.

Седьмой этап характеризуется тем, что, начиная с 60-х годов психологический подход полностью охватил всю область социального управления. Управленческие проблемы получают серьезное развитие в работах известных американских, английских, немецких, российских исследователей Г. Минцберга, П. Друкера, Г. Саймона, С. Арджириса, Т. Питерса, Р. Уотермена, Н. Зигерта, Л. Ланг, М. Вудкока, Д. Фрэнсиса и др.

Одними из первых исследователей, поставивших вопрос о необходимости разработки психологии управления как науки, были Е. Е. Вендров и Л. И. Уманский. Среди основных аспектов психологии управления производством они называли социально-психологические проблемы производственных групп и коллективов, психологию личности и деятельности руководителя, вопросы подготовки и подбора руководящих кадров и др.

Как отмечает Урбанович А. А., на рубеже XX и XXI веков психология управления переживает особенно интенсивное развитие. Для данного периода характерен ряд черт [6, с. 26–28]:

интеграция психолого-управленческого знания, идущая путем объединения достижений различных отраслей науки;

главный упор делается на рассмотрение особенностей управления в сфере бизнеса и деловых отношений;

- профессионализация науки управления;
- практическая направленность современного развития науки управления;
- ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда;
- усиление технической оснащенности и технологическое усложнение управленческого труда;
- ориентация на Человека как на наивысшую ценность всего процесса управления.

### 1.5. Законы и методы психологии управления

Выделяют следующие законы управления:

– **закон неопределенности отклика.** Это закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур.

– **закон неадекватности отображения человека человеком.** Ни один человек не может постичь другого с такой же степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно другого человека.

– **закон неадекватности самооценки.** Суть этого закона состоит в том, что при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при анализе других людей. Известно, что человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в то же самое время в чем-то недооценивать, и это, безусловно, накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя.

– **закон расщепления смысла в управленческой информации.** Любая управленческая информация имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей через которых она проходит. Причины искажения информации: иносказательные возможности исследуемого естественного языка. Это ведет к возникновению различного толкования информации, с другой стороны, различиями в образовании, в интеллектуальном развитии, в физическом и психологическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации.

– **закон самосохранения.** Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного социального статуса человека, его

личностной состоятельности и сохранение человеком собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны либо с учетом, либо с игнорированием этого обстоятельства.

– **закон компенсации.** При высоком уровне стимулов или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей к успешной деятельности компенсируется другими способностями.

– **закон делегирования полномочий.** Делегирование означает поручение выполнения определенных дел подчиненным, передачу им ясно очерченного круга задач и полномочий. Ни одна из известных моделей управления не обходится без этого закона. Преимущества делегирования несомненны:

1) высвобождение руководителя для выполнения наиболее важных работ;

2) расширение объема выполняемых организацией задач, повышение эффективности деятельности;

3) развитие у подчиненных инициативности, умений и навыков, профессиональной компетентности;

4) расширение уровней принятия управленческих решений.

Успешное выполнение задач по совершенствованию хозяйственно-го механизма и управления АПК во многом зависит и от квалифицированного использования всеми руководителями и специалистами существующей системы методов управления.

Для управления необходимо не только определить цели и задачи, но и найти наиболее активные формы приобщения работников и целых сельскохозяйственных коллективов к достижению поставленных целей и задач. Такими активными формами для органов управления сельскохозяйственных предприятий являются методы управления, они являются организационно-хозяйственными инструментами в руках руководителей и специалистов и определяют успех управленческого процесса.

**Методы управления** представляют собой совокупность способов, средств и приемов целенаправленного воздействия управляющей системы (руководителей) на управляемую систему (исполнителей) в целях создания условий для четкой организации процесса управления, использования современной техники и прогрессивной организации труда и производства и обеспечения их максимальной эффективности для достижения поставленных целей.



В процессе управления возникают многочисленные задачи, имеющие разное содержание и характер, степень сложности, специфику конкретной обстановки, что определяет разнообразие методов управления, используемых при их решении. Однако, несмотря на их разнообразие, все они имеют своим объектом производственные коллективы и отдельных его членов, что обуславливает возможность их группировки, выявления общих признаков, характерных для той или иной классификационной группы.

Воздействие методов управления на коллектив работников или отдельного работника непосредственно связано с мотивацией, т. е. с образованием в сознании коллектива или отдельного человека мотива (побудительного стимула, к действию в нужном направлении).

Совокупность потребностей, на которую ориентирован тот или иной метод управления, определяет его мотивационную направленность. Выделяют властное, материальное и моральное мотивационное воздействие. По характеру мотивационного воздействия на поведение работников методы управления можно разделить на организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические.

**Организационно-распорядительные методы** отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или другой административный акт подлежит обязательному выполнению, что требует принятия научно обоснованного решения, а также использования действенной системы контроля за исполнением приказов, распоряжений.

Применение лишь властной мотивации не позволяет полностью мобилизовать творческую активность коллектива и его отдельных членов на решение стоящих перед ними задач. Для достижения максимального эффекта необходимо использовать методы, ориентированные на материальные и моральные мотивы.

**Экономические методы** управления объединяют все те приемы и способы, с помощью которых косвенно воздействуют на экономические интересы объекта управления и осуществляют материальное стимулирование труда как производственных коллективов, так и отдельных их членов, основанных на сознательном использовании требований экономических законов.

Формирование эффективного экономического механизма на разных уровнях управления в сфере агропромышленного производства предполагает обеспечение оптимального сочетания централизма в экономике с хозяйственной самостоятельностью составляющих ее структурных звеньев.

**Социально-психологические методы** основываются на мотивации потребностей и интересов личности, коллектива, на их профессиональных связях и общении, инициируют творческую и профессиональную активность. Эти методы управления задействуют механизмы, опирающиеся на моральные и эмоциональные стимулы, на поддержание положительного микроклимата в трудовом коллективе. Социально-психологические методы управления воздействуют на человека через убеждение, внушение, «заражение идеями», моральное поощрение, личный пример, порицание, регулирование межличностных и межгрупповых отношений и т. п. Современное управление организацией не может обойтись без социально-психологических методов управления, которые всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы менеджмента.

### **Вопросы для промежуточного контроля**

1. Что является предметом психологии управления?
2. В чем состоит сущность управления?
3. Каковы функции управления?
4. Какова структура процесса управления?
5. Охарактеризуйте этапы развития управленческой науки.
6. В чем состоит проблема выделения объекта управления?
7. Что обеспечивает успешность управления? Назовите законы психологии управления.
8. Охарактеризуйте основные управленческие культуры.
9. В чем особенности современной белорусской культуры управления?

### **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 264 с.
2. Кремень, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
3. Ньюстром, Дж. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / Дж. Ньюстром, К. Девис. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
4. Розанова, В. А. Психология управления: учеб. пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 352 с.
5. Трус, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трус. – Минск: «Вышэйш. шк.», 2014. – 317 с.
6. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2003. – 640 с.



## **Лекция 2. ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Во всяком деле 80 % успеха зависит от руководителя и только 20 % – от подчиненных.

*Принцип американского менеджмента*

- 2.1. Руководство и лидерство как социальные феномены.
- 2.2. Основные функции управленческой деятельности руководителя.
- 2.3. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя.
- 2.4. Профессионально важные качества современного руководителя.
- 2.5. Понятие эффективности руководства. Ошибки и недостатки руководства.

### **2.1. Руководство и лидерство как социальные феномены**

Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из ее существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем психологии управления.

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

**Лидерство** – это естественный социально-психологический процесс, протекающий в любой группе. Лидерство является психологическим феноменом и порождается системой неформальных отношений. Роль лидера возникает, как правило, стихийно, «снизу». Лидер имеет ограниченные возможности для санкций; как правило, эти санкции носят неформальный характер, право на их применение официально не зафиксировано. В то же время он не несет и ответственности за деятельность группы. В отличие от лидерства, **руководство** – социальный феномен, возникающий в системе формальных отношений. Роль руководителя возникает не стихийно, а определяется заранее «сверху», вышестоящим руководством, оговаривается круг функций руководителя. Руководитель получает соответствующие властные полномочия, имеет официальное право на применение санкций и управленческих воздействий (как негативных, так и позитивных). Соответственно он несет ответственность за деятельность группы.

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

Как считает Урбанович А. А, основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему:

- руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», т. е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения;
- руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;
- руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидер-

ство – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

- руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

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

- руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

- руководство – явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». **Руководство** есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается). Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

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

## 2.2. Основные функции управленческой деятельности

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

Функции – основная категория управления, поскольку в них сливаются воедино принципы, методы и само содержание управленческой

деятельности. Общие или универсальные функции присущи управлению любой сферой, любой деятельностью. Они расчленяют содержание управленческой деятельности на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку порядка их выполнения во времени в целях получения определенного результата.

К таким общим функциям относят целеполагание, планирование, организацию, координирование (или регулирование), стимулирование и контроль. Функция *целеполагания* заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. Надо уметь корректировать текущие действия и стратегию, т. е. пересматривать цели, менять их положение в системе целей. *Функция планирования* заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации. Предпосылкой планирования как специализированного вида управленческой деятельности является прогнозирование – выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации в будущем.

*Функция организации* заключается, прежде всего, в объединении элементов или частей (людей, идей, процессов и др.) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система. Организация взаимодействия членов организации должна быть гибкой, оперативной, надежной, экономичной и самокорректирующейся.

Ключевым моментом реализации этой функции является процесс *организации взаимодействия* между подчиненными.

*Функция стимулирования* включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности.

В числе основных функций управления важная роль принадлежит *функции контроля, учета и анализа* деятельности.

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

Таким образом, выделяют следующие *функции управленческой деятельности*:

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

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

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

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

### **2.3. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя**

Совершенствование управления сельскохозяйственным производством является важным резервом повышения его эффективности. Опыт многих сельскохозяйственных предприятий и объединений подтверждает, что там, где руководители и специалисты постоянно занимаются совершенствованием управления производством, трудовые коллективы обеспечивают постоянный рост производства продукции сельского хозяйства, производительности труда, экономии средств и повышения рентабельности всех отраслей. Необходимость совершенствования стиля управления обусловлена также происходящими количественными и качественными изменениями в условиях производственно хозяйственной деятельности колхозов, совхозов и объединений в условиях рыночной экономики.

*Стиль руководства* – это характеристика взаимодействия руководителя и подчиненных, это наиболее частые и устойчивые способы воздействия управляющего на управляемых. Это субъективно-личностная характеристика деятельности того или иного руководителя, своеобразный психологический почерк работы с подчиненными. Проблемой стиля управления в организациях стали серьезно интересоваться относительно недавно – в начале XX века. Название трех стилей связано с личной биографией и позицией К. Левина.

На основании исследования К. Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.

**Авторитарный стиль.** Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления. Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил).

**Демократический стиль.** Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу. Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

**Либеральный стиль.** Решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

Однако следует отметить, что выбор стиля управления руководителя сельскохозяйственного предприятия имеет свои особенности, связанные со спецификой сельскохозяйственного производства.

Нестабильность, зависимость от природных условий, сезонный характер производства и денежных поступлений, замедленный по сравнению с промышленностью кругооборот и оборот фондов, использование в качестве средства производства земли, обширная инфраструктура требуют особого, определяемого государством механизма регулирования сельского хозяйства и взаимосвязанных с ним отраслей агропромышленного комплекса.

Многообразие форм собственности и хозяйствования обуславливает формирование присущих им органов управления при одновременном развитии горизонтальных координационных связей для решения общих вопросов на территории, где эти хозяйства расположены (общие сервисные службы, социальная и культурно-бытовая сфера и т. д.). Имеются и другие особенности, определяющие специфику орга-



низации управления в АПК: различия между городом и деревней, традиции, обычаи населения и др.

Промышленное предприятие, фондовая биржа, сельскохозяйственный кооператив, животноводческий комплекс объективно отличаются и характером труда, и качеством рабочей силы, и спецификой управленческих механизмов. На управление влияют особенности выполняемых производственных задач, условия их реализации, способы и средства деятельности.

В соответствии с законом необходимого разнообразия любая эффективная система управления должна быть сложнее объекта, которым она управляет. Лишь разнообразие используемых инструментов управления качеством позволяет учесть разнообразие действующих факторов и возможных состояний производственного предприятия. Управление сельскохозяйственной организацией должно быть нацелено на эффективное использование всех факторов производства, при постоянном совершенствовании деятельности в рамках изменения технологий производства, бережном расходовании имеющихся ресурсов, изменении их состава и структур.

Новые задачи, вставшие перед руководителями, вызвали необходимость серьезного совершенствования стиля управления.

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию специалисты предлагают использовать ситуативный стиль управления.

**Ситуативный стиль управления** гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива. Если уровень развития низкий (низкая квалификация, недобросовестные работники), реализуется такая форма управленческого поведения, как «авторитарное указывание» (указания, контроль, наказания, поощрения).

При среднем уровне профессионализма рекомендуется «популяризация» как форма управления (инструктажи, контроль, интенсивное общение). При хорошем уровне (имеют базовые навыки и необходимую квалификацию и желание работать) полезна такая форма управленческого поведения, как «участие в управлении» (консультации, поощрение инициативы, предоставление большей ответственности, ограничение контроля, широкое общение). При высоком уровне развития (экстраспециалисты, ответственные, инициативные работники) реализуется такая форма управления, как «передача полномочий» (предоставление прав для самостоятельного решения проблемы, не-

вмешательство в дела, самоуправление и самоконтроль, поддержка, вознаграждение творческого решения проблем).

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия.

Стиль руководства, ориентированный на участие исполнителей в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого, руководитель должен одновременно и давать исполнителям указания, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать. При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно без помощи и указаний руководителя, рекомендуется делегировать полномочия и создавать условия для коллективного управления.

При выборе стиля управления **молодому руководителю** желательно пользоваться следующими основными критериями:

- особенности производственной деятельности и специфика решаемых задач;
- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- уровень требований, предъявляемых к решению;
- четкость и структурированность проблемы;
- степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей и их готовность к сотрудничеству;
- степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

При выборе стиля управления эффективный руководитель должен учитывать, кроме факторов, указанных выше, свои собственные индивидуальные особенности и возможности. Другими словами, желательно, чтобы стиль управления совпадал с основными характеристиками

личности и темперамента руководителя. Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных (специфика основной деятельности организации, специфика целей и задач) и субъективных факторов (индивидуально-психические особенности личности руководителя, уровень общей и управленческой культуры, образования и др.).

Новые условия хозяйствования потребовали новых людей с иным менталитетом и подходами к экономике. Как показывает анализ работы успешных предприятий, руководитель должен умело сочетать различные стили управления: авторитарный, демократический, либеральный, иметь индивидуальный подход к работникам.

Руководитель всегда является ключевым звеном организации, поэтому уровень конкурентоспособности организации напрямую зависит от его способности использовать собственные профессионально-личностные ресурсы.

С одной стороны, уровень профессиональной подготовки руководителя, его знаний умений и навыков не только в вопросах производства, материально-технического обеспечения, но и сбыта продукции, ведения деловых переговоров и т. п. А это, в свою очередь, предопределяет необходимость подготовки в аграрных учебных заведениях не просто агрономов или зоотехников с высшим образованием, а менеджеров производства, активное привлечение их в непосредственное производство и управление организациями.

Таким образом, эффективное управление возможно, прежде всего, на основе умения руководителя ориентироваться в потребностях рынка, его товарной и ценовой конъюнктуре, долгосрочных решениях региональных органов управления.

## **2.4. Профессионально важные качества современного руководителя**

Одним из самых существенных критериев эффективности управления является личность самого руководителя. Издавна люди пытались найти ответ на вопрос, каким набором конкретных качеств должен обладать руководитель, чтобы эффективно управлять подчиненными. Каждый же руководитель в силу своей профессиональной деятельности обязан обладать и организаторским талантом, и развитой волей, и безупречной порядочностью. Как же добиться гармонии в сочетании этих «первоначально данных» качеств? Каковы их слагаемые?

В психологической литературе, анализирующей это положение в управлении, принято выделять три группы особых качеств личности руководителя, способствующих эффективному руководству (Н. Н. Вересов):

- социально-биографические характеристики личности руководителя;
- управленческие способности;
- личностные качества и особенности руководителя.

Чтобы упорядочить эти описания, можно воспользоваться одной из принятых в психологии классификаций личностных характеристик. Так, например, Р. Л. Кричевский использует с этой целью классификацию М. Шоу и выделяет следующие **блоки личностных характеристик менеджера**.

### ***I. Биографические характеристики.***

1. *Возраст.* Имеющиеся данные касаются в основном возраста высоких хозяйственных руководителей наиболее развитых стран мира. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний в обрабатывающей промышленности составляет 63,5 года, тогда как американские коллеги того же ранга несколько моложе – 59 лет. Однако возраст необходимо рассматривать не только как биологическую, но и как социально-психологическую характеристику человека. В то же время нельзя считать, что лишь зрелые люди могут занимать высокие посты. История развития предпринимательства показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов стояли очень молодые люди.

2. *Пол.* В настоящее время все чаще на руководящие посты выдвигаются женщины. В связи с этим многие исследователи пытаются выделить особенности мужского и женского руководства. Показано, что женщины проявляют больший по сравнению с мужчинами интерес к межличностным отношениям. Женщины превосходят мужчин в мягкости, демократичности руководства, в ориентации на человеческие отношения. Возможно, появление женщин в менеджменте связано с новыми требованиями эпохи преобразований, связанных с повышенным вниманием к человеку.

3. *Социально-экономический статус и образование.*

### ***II. Способности.***

В классификации личности способности делятся на общие (интеллект) и специальные (знания, умения и т. п.).

## **II. Черты личности.**

Наиболее упоминаемыми в различных исследованиях являются следующие личностные черты, обуславливающие эффективность руководства: а) доминантность – стремление влиять на подчиненных; б) уверенность в себе; в) эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость; г) креативность – способность к творческому решению задач; д) стремление к достижению цели и предприимчивость; е) независимость; з) общительность.

**IV. Менеджерские характеристики** – специфические характеристики, которые необходимы человеку для успешного ведения дел в сфере бизнеса и менеджмента:

- умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;
- готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;
- активность (жизненная и управленческая);
- приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;
- умение при необходимости легко менять стиль управления;
- семейная поддержка.

Признавая многообразие научно-практических подходов к решению этой проблемы, остановимся на двух моделях профессиограмм руководителя (под профессиограммой мы понимаем систему требований, предъявляемых определенной деятельностью, в данном случае управленческой, к человеку).

В профессиограмме руководителя, предложенной В. М. Шепелем, три блока качеств руководителя. К общим качествам отнесены:

- незаурядный интеллект;
- фундаментальные знания;
- достаточный профессиональный опыт.

Второй блок включает следующие конкретные качества:

• идейно-нравственные, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;

• научно-профессиональные качества включают знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень компетентности;

• организационные качества включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т. д.;

- психофизические качества включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

К третьему блоку отнесены *специфические личностно-деловые качества*, представленные прежде всего психолого-педагогическими качествами. Многим руководителям не хватает психолого-педагогических качеств, таких как:

- коммуникабельность – умение быстро устанавливать контакт с людьми;
- эмпатичность – умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;
- способность к психоанализу, т. е. самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;
- стрессоустойчивость, т. е. физическая и психическая тренированность, умение переключаться и управлять своими эмоциями;
- красноречивость – умение в совершенстве владеть своим словом, т. е. умение внушать и убеждать словом.

По данным ряда авторов, управленец тратит на общение более 3/4 своего рабочего времени. Большинство руководителей считают, что главная причина, по которой способному управленцу не удастся хорошая карьера, кроется в том, что он плохо взаимодействует со своими коллегами и подчиненными. Руководитель может принимать взвешенные и рациональные решения только в том случае, когда он знает реальное положение дел, активно взаимодействует со своими подчиненными, опирается на них. Все это возможно лишь при развитии в себе коммуникабельности, общительности.

Современный уровень развития производства и масштабные изменения в экономической и социальной сферах общества предъявляют повышенные требования к работнику, занимающему руководящую должность, к его образованию, профессионализму и компетентности.

Современному руководителю необходимо быть не только компетентным в технических, экономических и социальных вопросах, обладающим чувством ответственности за результаты деятельности предприятия, но и способным влиять на коллектив и каждого работника в отдельности. Ему важно иметь такие качества руководителя, как способность организовывать, убеждать, вести за собой, воспитывать.

Данная проблема приобретает особую остроту при подготовке специалистов агропромышленного комплекса.

Управленческая компетентность **современного руководителя АПК** представлена следующими видами:

- специальной, включающей знания и умения, необходимые для работы по специальности в той или иной отрасли;
- психологической, представленной знаниями, умениями и навыками работы с людьми, создания благоприятного психологического климата в коллективе;
- обучающей, заключающейся в умении формировать знания, умения, навыки в соответствующей отрасли;
- воспитательной, предполагающей совокупность знаний, умений и навыков оказания влияния на коллектив и отдельную личность;
- организаторской, характеризующейся умением создать и развивать трудовой коллектив, предотвращать и разрешать конфликтные ситуации, быть лично независимым;
- коммуникативной как системой знаний, навыков вербальной и невербальной коммуникации, а также благожелательного отношения к людям;
- экономико-правовой как совокупностью знаний экономических и нормативно-правовых документов по управлению;
- общекультурной, представленной общей широкой информированностью и высоким уровнем культуры.

Как отмечал Леонид Моисеев, директор ЗАС «Агрокомбинат «Заря» (с 1987 по 2015 г.), «главным качеством настоящего руководителя остается фанатичная преданность делу. Харизма руководителя, его уверенность – главная движущая сила успеха. Одновременно он должен быть и экономистом, и хозяйственником, т. е. человеком своего дела. Кроме того, необходимо подобрать кадры, создать коллектив. Только тогда будет результат. Руководитель в сельском хозяйстве не должен быть случайным человеком, выбор следует делать осознанно» [5].

## **2.5. Понятие эффективности руководства. Ошибки и недостатки руководителя**

Эффективность руководства тесно связана с эффективностью деятельности организации. А. И. Китов отмечал, что деятельность руководителя не может оцениваться по каким-то собственным параметрам. Подлинным критерием оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда руководителей и исполнителей.

Критерии эффективности руководства подразделяют на психологические и непсихологические. К психологическим критериям относят:

- удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (например, отношениями, условиями труда);
- мотивация членов коллектива (желание трудиться, стремление сохранить членство в коллективе);
- авторитет руководителя коллектива;
- самооценка коллектива (некий общий итог успешности его функционирования).

Непсихологические критерии эффективности руководства включают:

- действенность, т. е. получение нужных «вещей» (производимой продукции) вовремя (своевременность), с нужными свойствами, в достаточном количестве;
- экономичность выражается формулой: ресурсы, которые следовало бы потратить, и ресурсы, фактически потребленные;
- качество – соответствие «спецификациям», т. е. различным качественным признакам;
- нововведения;
- прибыльность (доходы/издержки).

Руководитель считается эффективным, если он имеет высокие показатели по психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности.

На руководителе лежит вся ответственность за успешность построения бизнеса, стратегии и тактики развития, принятие решений, организация кадровой политики и многие другие обязанности.

В психологии управления разработаны потенциальные ограничения, которые препятствуют успеху и личностному росту руководителя. Приведем некоторые из них:

1. *Неумение управлять собой.* Работа управленца полна волнений и стрессов. Те руководители, которые не умеют правильно использовать свое время, энергию и навыки, не способны справляться со стрессами, не смогут управлять ни собой, ни своими подчиненными.

2. *Плохое знание психологии,* отсутствие индивидуального подхода к работникам, неумение общаться с людьми.

3. *Недостаточный контроль* за работой подчиненных.

4. *Остановленное саморазвитие.* Некоторые руководители не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом, развитием интеллекта, они недостаточно динамичны, склонны избе-



гать острых ситуаций. Это ограничивает развитие не только руководителя, но и организации.

5. *Неумение решать проблемы и конфликты.* Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им часто трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают дальнейшему развитию.

6. *Неспособность к творческому решению задач, боязнь инноваций.* Отсутствие у руководителя умения творчески подходить к решениям и способности к инновациям. Такой руководитель редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе.

7. *Неумение влиять на людей.* Руководителям необходимо постоянно воздействовать на людей. Недостаточно настойчивый руководитель, который не умеет устанавливать взаимодействие с окружающими, выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. *Отсутствие компетентности* руководителя в сфере той деятельности, которой он занимается (недостаток опыта, образования, знаний).

9. *Недостаточные организаторские способности,* неумение анализировать ситуацию, принимать рациональные решения.

10. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.* Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников и практикующие устаревший управленческий стиль, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

11. *Слабые навыки руководства.* Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков. Руководитель, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, не добьется развития организации и высоких показателей.

12. *Неумение обучать.* Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, он не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии.

13. Еще одна большая ошибка многих руководителей в том, что они *постоянно ругают подчиненных и никогда их не хвалят.* Но чтобы поднять эффективность работы персонала, следует научиться хвалить сотрудников за хорошо сделанную работу.

14. *Низкая способность формировать коллектив.* Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или малоэффективна.

Однако, согласно мнению ученых и известных управленцев, качества, необходимые руководителю, не являются раз и навсегда данными от рождения, а развиваются в процессе упорной работы над собой. Поэтому каждый руководитель может развить в себе требуемые качества и таким образом повысить свою эффективность. Для этого ему в первую очередь понадобятся открытость новому опыту и желание изменяться.

### **Вопросы для промежуточного контроля**

1. Каковы управленческие функции руководителя?
2. В чем различие между руководителем и лидером?
3. Дайте характеристику стилям управления с точки зрения их эффективности.
4. Какие личностные качества необходимы современному руководителю?
5. Опишите модель личности руководителя сельскохозяйственного предприятия.
6. Какие можно выделить типы руководителей?
7. Что влияет на эффективность деятельности руководителя?

### **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Кричевский, Р. Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 352 с.
2. Кремь, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремь. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
3. Розанова, В. А. Психология управления: учеб. пособие / В. А. Розанова. – М.: Альфа-Пресс, 2000. – 352 с.
4. Самыгин, С. П. Психология управления / С. П. Самыгин, А. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 512 с.
5. Справочное пособие руководителя сельскохозяйственной организации. В 2 ч. 1 / С. И. Артеменко и [и др.]; под ред. проф. А. П. Курдеко. – Минск: ИВЦ Минфина, 2012. – 352 с.
6. Трус, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трус. – Минск: «Вышэйш. шк.», 2014. – 317 с.
7. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.



### **Лекция 3. ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

Предприятие – это кадры.  
*Девиз японской фирмы «Ниссан»*

- 3.1. Психолого-управленческий подход к структуре личности подчиненного.
- 3.2. Что необходимо знать руководителю о подчиненном.
- 3.3. Психологические типы подчиненных.
- 3.4. Организация подбора персонала и проведение собеседования с кандидатом.
- 3.5. Мотивация как фактор управления личностью.
- 3.6. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации.

#### **3.1. Психолого-управленческий подход к структуре личности подчиненного**

Как известно, личность изучают многие дисциплины, в том числе социология, общая психология, психология управления.

Для *психологии управления* наиболее близок подход социальной психологии. Вместе с тем есть и определенное своеобразие. Психологию управления интересует, как те или иные типологические особенности личности, рассматриваемые в общей и социальной психологии, в социологии, сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений, т. е. ролевое разнообразие проявлений личности в этой сфере.

Кроме того, психология управления рассматривает проявления личности не просто в социальной группе, а в важнейшей ее разновидности – в организации; точнее, ее интересует результат, получаемый от многообразия взаимоотношений личности в организации, прежде всего по вертикали. Главное внимание при этом сосредоточивается на проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя, на необходимых личностных качествах.

Таким образом, главная сфера изучения личности в психологии управления – исследование всей сложности проявлений участия личности в управленческих отношениях, управленческой деятельности.

Для успешного управления деятельностью подчиненных необходимо учитывать различные показатели. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Каждый тип имеет свои сильные и слабые стороны. Однако для большинства профессий тип темперамента не определяет степень эффективности. Человек в процессе профессионализации вырабатывает индивидуальный стиль деятельности, позволяющий ему использовать преимущества его темперамента и нивелировать недостатки.

Дадим краткую характеристику каждого типа темперамента.

**Холерический темперамент** характеризует вспыльчивого человека. О таком говорят, что он слишком горяч, несдержан. Вместе с тем такой индивид быстро остывает и успокаивается, если уступают, идут навстречу. Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Вместе с тем холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивостью, агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью.

Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

**Сангвинический темперамент** характеризует человека весьма веселого нрава. Он представляется оптимистом, полным надежд, юмористом, шутником, балагуром. Он быстро воспламеняется, но столь же быстро остывает. Сангвиник много обещает, но не всегда сдерживает свои обещания. Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, разбросанность (т. е. он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца), легкомыслие, необязательность, сверхобщительность. Он контактный собеседник и практически с каждым быстро находит общий язык.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

**Флегматический темперамент** относится к хладнокровному человеку. Он выражает собой скорее склонность к бездеятельности, чем к напряженной активной работе. Такой человек медленно приходит в состояние возбуждения, но зато надолго. Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, это люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать во что бы то ни стало. Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свои лучшие качества на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без принуждения и торопливости.

**Меланхолика** отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий, в которой экстремальность сведена к минимуму. В отношениях с ним недопустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика

лучше поговорить наедине, без привлечения вездесущей «общественности».

Тип темперамента полезно также знать при делегировании полномочий и поручений. При необходимости быстрой реакции на меняющиеся обстоятельства более успешным будет сангвиник или холерик. Флегматик эффективнее работает в рутинных ситуациях, связанных, например, с переработкой данных, подсчетами, подготовкой отчетов. Меланхолик сенситивен в общении, поэтому он хорошо понимает людей, может установить доверительный контакт с клиентом.

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных в общее дело.

### **3.2. Что необходимо знать руководителю о подчиненном**

Как мы говорили, задача управления – выполнение деятельности усилиями других людей, т. е. подчиненных. Однако подчиненный – не «чистый лист», на котором можно написать все что угодно. Это сложившаяся личность, обладающая определенными характеристиками и свойствами. Если руководитель не учитывает индивидуально-личностные особенности подчиненного, он не сможет прогнозировать его реакцию на управленческие воздействия.

Т. Ю. Базаров выделяет следующие характеристики подчиненного [Базаров, 2009].

1. Так как люди наделены интеллектом, они осмысленно реагируют на внешние управленческие воздействия, поэтому управление – не односторонний, а двусторонний процесс, подразумевающий активность подчиненного.

2. Каждый человек уникален, поэтому один и тот же метод управления может приводить к совершенно различным реакциям у разных людей.

3. Люди, как правило, приходят в организацию в результате осознанного выбора, имея определенные цели, и ожидают реализации этих целей в процессе трудовой деятельности.

4. Люди стремятся к постоянному самосовершенствованию и развитию, а не только к удовлетворению витальных потребностей.

Что необходимо знать руководителю о подчиненном?

При подборе персонала в первую очередь обращают внимание на подструктуры форм отражения и опыта, т. е. интеллектуальный и об-

разовательный уровень и профессиональный опыт, включающий набор знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения деятельности. Гораздо реже анализируют уровни биологических свойств и особенно уровень направленности, а ведь именно последний определяет направленность деятельности и степень удовлетворенности от ее осуществления.

Уровень биологических свойств. Этот уровень задан конституционально, генетически. Часто возникает вопрос о соответствии конституциональных свойств данному виду деятельности. Существуют, действительно, виды деятельности, где эти особенности учитывать необходимо. Скажем, в работе диспетчера важна быстрота реакции, поэтому необходим отбор для такой деятельности людей с сильной нервной системой, эмоциональной устойчивостью, подвижностью нервных процессов. Особенности нервной системы определяют тип темперамента человека, который является врожденным и не изменяется в течение жизни. В то же время руководителю необходимо знать тип темперамента подчиненного, для того чтобы правильно подбирать управленческие воздействия.

Необходимо также учитывать *половые и возрастные особенности* подчиненных. Женщины и мужчины имеют некоторые психологические особенности; так, женщины обычно более ориентированы на отношения, а мужчины – на решение задачи. Поэтому распоряжения и указания следует давать женщинам и мужчинам по-разному, с учетом этих особенностей.

Возраст часто связывают лишь с наличием или отсутствием опыта. Действительно, с возрастом нарабатываются навыки, приобретается опыт, являющийся основой эффективной деятельности. Однако в то же время с возрастом и стажем работы приобретаются стереотипы деятельности, снижается желание познавать новое, осваивать новые приемы деятельности и технологии. Сохранить восприимчивость к новому в зрелом возрасте – важное качество специалиста, обеспечивающее его непрерывное саморазвитие.

С возрастом также связаны неизбежные кризисы личностного развития. Кризис обязательно возникает в жизни каждого человека, так как развитие личности происходит неравномерно. Молодые люди, приходящие на работу после учебы, а иногда и во время нее, часто переживают кризис юношеского возраста. Содержание данного кризиса подробно описано Э. Эриксеном. Основное приобретение данного возраста – переживание своей идентичности, неповторимости, непо-

хожести на других. В этом возрасте происходит поиск идеалов для подражания, профессиональное и личностное самоопределение. Сейчас многие компании стремятся принимать на работу именно молодежь, так как молодой человек, не обремененный стереотипами, является хорошим «материалом» для выращивания нужного сотрудника. В то же время неудачная самоидентификация может привести к путанице ролей, разочарованию, уходу в себя, может наблюдаться стремление разобраться в себе в ущерб отношениям с внешним миром, работе.

**Уровень форм отражения** К. К. Платонов выделяет две формы отражения:

- с помощью познавательных процессов происходит познание окружающего мира;
- с помощью эмоциональных процессов происходит эмоциональная оценка значимости воспринимаемого для субъекта.

Особенности познавательных процессов подчиненного – памяти, внимания, восприятия, мышления, воображения – являются важными компонентами его профессиональной пригодности. Часто при приеме на работу происходит оценка уровня развития данных процессов, если их развитие является необходимым условием успешности профессиональной деятельности.

**Уровень опыта.** К этому уровню относятся знания, умения, навыки, которые человек приобрел за свою жизнь. Обычно необходимость оценки этого уровня также хорошо осознается. Знания и умения сотрудника составляют основной багаж его профессиональной компетентности.

**Уровень направленности.** К направленности личности относится совокупность устойчивых мотивов, направляющих деятельность личности. Формирование этой подструктуры связано с развитием самосознания и с переходом от внешних критериев оценки себя к внутренним. Убеждения, ценности, смыслы, мировоззрение личности составляют основу таких внутренних критериев. С точки зрения эффективного функционирования организации важно, чтобы цели, ценности, убеждения сотрудников совпадали с организационными. Эти задачи решаются с помощью развития организационной культуры, формирования внутреннего имиджа организации.

**Характер** – это подструктура личности, проявляющаяся на всех ее уровнях. Характером в психологии называется система индивидуальных устойчивых личностных черт, которые определяют отношения человека и его способы поведения в различных ситуациях. Таким об-



разом, о чертах характера сотрудника можно судить на основе наблюдения за его поведением в конкретных ситуациях. Однако каждая черта характера актуализируется только в определенных, соответствующих ей по содержанию и сущности жизненных ситуациях. Их называют критическими ситуациями для актуализации черт характера. За пределами критических ситуаций обнаружить черты практически невозможно.

Акцентуации характера достаточно часто встречаются у сотрудников. Для того чтобы оптимальным образом строить взаимодействие с акцентуированным сотрудником, надо понимать его особенности. Обычно акцентуация – это комплекс черт, так как характер имеет системное строение. В классификации К. Леонгарда выделяются следующие типы акцентуированных характеров: 1) демонстративный; 2) педантичный; 3) застревающий; 4) возбудимый; 5) гипертимный; 6) дистимичный; 7) тревожный; 8) циклотимный; 9) аффективно-экзальтированный; 10) эмотивный. Поэтому некоторые профессии имеют определенные требования к характеру, что отражается в профессиограммах. Так, дистимичный человек вряд ли будет успешен в организаторской деятельности [Урбанович, 2007].

**Способности** – это такие личностные свойства, которые определяют уровень успешности освоения и реализации какой-либо деятельности. Именно от способностей зависит уровень возможностей человека в профессиональной деятельности. Способности развиваются на основе природных задатков, поэтому они во многом генетически заданы. Однако полностью раскрываются способности только в соответствующей социальной среде. Выделяют общие способности, которые определяют успешность выполнения многих видов деятельности (например, интеллект, память и т. д.), и специальные способности, определяющие успешность в определенных видах деятельности. Специальные способности формируются в процессе овладения профессиональной деятельностью. В процессе профотбора оцениваются профессиональные задатки человека, его склонности и способности, и на основании такой оценки определяется профпригодность человека к определенной деятельности. О полной профпригодности можно говорить лишь тогда, когда способности человека полностью соответствуют требованиям профессиональной деятельности.

Качества сотрудника, определяющие его возможности и эффективность трудовой деятельности, объединяются в понятие **трудового потенциала**, широко используемого в социологии труда. К компонентам

трудового потенциала относят: здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм. Некоторые авторы в структуре трудового потенциала выделяют: квалификационный потенциал (умения, знания, навыки), психофизиологический потенциал (работоспособность), творческий потенциал (интеллектуальные, познавательные способности), коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству), нравственный потенциал (ценностно-мотивационная сфера) [Спивак, 2000].

В психологии для описания личности сотрудника организации традиционно используется понятие **профессионально важных качеств**. Профессионально важные качества – это такие качества личности, которые необходимы для эффективного выполнения определенной профессиональной деятельности, характеризуют успешность ее освоения.

Набор личностных характеристик, определяющих эффективность осуществления определенной деятельности, формируется в результате построения профессиограммы. **Профессиограмма** представляет собой перечень требований, предъявляемых профессиональной деятельностью к психофизиологическим и личностным характеристикам человека, т. е. профессионально важных качеств данной специальности. Основу профессиограммы составляет **психограмма** – описание психологических особенностей конкретной профессиональной деятельности и личностных качеств, являющихся для данной деятельности профессионально важными. На основе анализа профессиограммы и соотнесения ее требований с индивидуально-психологическими особенностями сотрудника делается вывод о психологической пригодности к профессии. Психологическая пригодность к профессии – это свойство личности, о котором можно судить по двум критериям: 1) успешному освоению профессии; 2) степени удовлетворенности человека своим трудом. Профессиональная пригодность формируется в процессе учебной и трудовой деятельности.

### 3.3. Психологические типы подчиненных

В психологии управления выделяются следующие типы **подчиненных**:

- 1) творческий тип: преобладают самостоятельность, компетентность, творческий подход к выполнению деятельности;
- 2) сверхнормативный тип: преобладают целенаправленность, заинтересованность, организованность;

3) регламентированный тип: преобладают рутинность, организованность, ответственность;

4) пассивный тип: преобладают зависимость, незаинтересованность, бесцельность;

5) «преобразовывающий» указания руководителя: преобладают самостоятельность, целенаправленность, творчество;

6) низкомотивированный тип: преобладают бесцельность, незаинтересованность,

7) уклоняющийся тип: преобладают безответственность, незаинтересованность;

8) трудноуправляемый тип: преобладают стихийность, безответственность, некомпетентность.

В свою очередь, среди трудноуправляемых исполнителей выделяют следующие типы:

«ленивые» – недостаточно активные в трудовой деятельности;

«агрессивные» – излишне раздражительные, вспыльчивые, трудные в общении;

«беспомощные» – у них преобладает стремление избежать неудачи;

«эмоциональные» – излишне эмоционально реагирующие на возникающие трудные ситуации и некоторые другие типы.

Нетрудно заметить, что в этой классификации используются не только параметры деятельности, но и личностные особенности сотрудников, которые обсуждались в предыдущем разделе. В группу «трудноуправляемых» сотрудников, по-видимому, попадают сотрудники с акцентуациями характера, которые сложнее приспосабливаются к ситуации трудовой деятельности. Однако эта классификация носит эмпирический характер и нуждается в экспериментальной проверке.

В современной зарубежной психологии вместо понятия «деятельность» используется термин «поведение», и проблема деятельности сотрудника предстает как проблема организационного поведения, т. е. поведения человека в организации в процессе выполнения своих трудовых обязанностей. Поведение сотрудников в организации оценивается в первую очередь с точки зрения его соответствия нормам и требованиям организации. Соответственно выделяют следующие типы сотрудников [Спивак, 2000].

1. Сверхнормативный, исключительно добросовестный; такие сотрудники обладают сильной мотивацией к труду, и их поведение полностью соответствует требованиям организации. Однако таких сотрудников всего 5 %.

2. Нормативный, достаточно добросовестный; обладает достаточной мотивацией; таких, по мнению автора, 60 % сотрудников.

3. Субнормативный, недостаточно добросовестный; их мотивы неясны, они недостаточно мотивированы к труду. Поведение может принимать деструктивные формы, отличаться от нормативного.

4. Ненормативные, недобросовестные; не мотивированы к труду, поведение девиантное или делинквентное. Таких сотрудников 5 %.

Другой популярный в настоящее время подход к анализу деятельности специалиста – **компетентностный подход**. В рамках данного подхода выделяют компетенции и компетентность как взаимосвязанные конструкты.

**Компетенции** [Базаров, 2009], как правило, сочетают в себе знания, профессиональные навыки и индивидуально-типические или организационно-культурные характеристики, необходимые для успешной работы (в определенной профессии, на определенной должности, в конкретной компании).

Иногда компетенции могут быть описаны в виде модели профессионального поведения, необходимого для достижения высоких результатов. Компетенции выделяются на основе анализа конкретной деятельности и составляющих ее задач.

Набор индивидуальных компетенций сотрудника складывается из корпоративных, менеджерских и профессиональных (функциональных, технических) характеристик. Набор корпоративных компетенций универсален для всех сотрудников данной организации и задается корпоративным кодексом. Их обычно немного, около 4–6. К ним добавляются менеджерские (для руководителей) и технические (для исполнителей) компетенции).

При определении профессиональных компетенций часто употребляется понятие «ключевых компетенций», т. е. таких, которыми, во-первых, должен обладать каждый человек и которые, во-вторых, можно было бы применять в самых различных ситуациях. Ключевые компетенции являются, таким образом, универсальными и применимыми в разных ситуациях. К ключевым компетенциям могут относиться: определенные личностные качества, профессиональные качества, общие знания, умения, навыки.

Модель компетенции удобна тем, что позволяет достаточно точно измерить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития.

**Компетентность** – это совокупность ряда личностных характеристик, свойств, способностей, навыков и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках заданных компетенций (типов задач) конкретной должности или компании в целом [Базаров, 2009]. Компетентности персонала можно рассматривать в качестве инструментов реализации компетенций организации.

### **3.4. Организация подбора персонала и проведение собеседования с кандидатом**

Хороший специалист, сочетающий в себе талант, трудолюбие и образованность, – явление достаточно редкое в любой профессии. Поэтому для поиска и привлечения таких людей нужно правильно организовать конкурсный отбор. Два первых этапа этой деятельности – планирование кадров и их подбор.

Процесс планирования кадров включает три этапа:

- оценка наличных ресурсов: необходимо определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Нужно иметь в виду, что чем меньше работников выпускают высококачественную продукцию, тем ниже ее себестоимость и выше прибыль;

- оценка будущих потребностей: прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей;

- разработка программы удовлетворения будущих потребностей, которая должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников.

Объем работ на этапе поиска кадров определяется разницей между имеющимися кадрами и настоящей или будущей потребностью в них. При этом необходимо учитывать такие факторы, как выход на пенсию, текучесть кадров, увольнение в связи с истечением срока контракта, расширение сферы деятельности организации.

Средства внешнего набора достаточно разнообразны. Среди них – заявки на распределение выпускников специальных учебных заведений и курсов повышения квалификации; размещение объявлений в газетах, профессиональных журналах, транспорте, на досках объявлений; обращения в частные агентства по трудоустройству и др.

Многие организации предпочитают проводить набор внутри собственной фирмы. Продвижение по служебной лестнице своих сотрудников обходится дешевле, а, кроме того, улучшается социально-психологический климат внутри фирмы, повышается преданность ей. Согласно теории ожидания, если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Возможным недостатком набора за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят люди со свежими взглядами, а это может привести к застою.

У современных руководителей выявлено две тактики подбора персонала: подбор под задачу и подбор задачи под людей. Для тех, кто ориентирован на подбор людей под задачу, более значимой оказывается близость взглядов. Однако в этой группе существуют определенные различия. Так, руководители из государственной сферы управления, имеющие подобную ориентацию, склонны привлекать тех, кто близок им по взглядам, а из негосударственной сферы – способных решать задачу, с недостатками которых в силу ее важности можно мириться.

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимателя «выгоднее продать» свою компанию. Он может завесить положительные моменты или заигнорировать трудности работы в ней. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров.

Часто кандидата на вакантную должность просят предоставить резюме. **Резюме**, как правило, включает: ФИО кандидата; основные личные данные (адрес, телефон, дата и место рождения, семейное положение); цель обращения (на какую должность претендует); опыт работы (даты мест работы, занимаемые должности, функции, профессиональные достижения); образование (даты, учебные заведения, полученная специальность и присвоенная квалификация, награды, призы, звания).

Стиль написания резюме должен соответствовать следующим требованиям:

– краткость – отсутствие лишних слов, длинных непонятных сокращений и терминов;

- конкретность – отсутствие неточной или лишней информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;
- целенаправленность – изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;
- честность – отсутствие недостоверной информации.

Следующим этапом подбора кадров является проведение **собеседования с кандидатом**, которое включает следующие основные моменты:

1. Подготовка к проведению собеседования.

Необходимо составить характеристику наиболее важных для данной должности навыков и умений. В процессе интервью уточняются:

- 1) профессиональные знания;
- 2) степень заинтересованности;
- 3) активность или пассивность жизненной позиции;
- 5) степень самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты работы;
- 6) стремление к лидерству;
- 7) уровень интеллектуальной активности;
- 8) способность творчески подходить к решению проблем;
- 9) готовность рисковать или осторожность;
- 10) самокритичность и объективность оценок;
- 11) умение хорошо говорить и слушать;
- 12) честность, порядочность.

Таким образом, профессиональный отбор – это научно обоснованный отбор, выявляющий пригодность к какому-либо виду обучения или деятельности (т. е. возможности человека в овладении какими-либо видами деятельности). Подбор кадров включает пять форм его обеспечения (научно-методическое, организационное, кадровое, материально-техническое программное) и реализуется в соответствии с такими принципами, как комплексность, объективность, непрерывность, научность. На первых этапах отбора осуществляется планирование кадров и их поиск. Далее для предварительной оценки кандидата может использоваться резюме, которое включает данные о его образовании и опыте работы. Следующим этапом является проведение собеседования с кандидатом, в ходе которого принимается окончательное решение о соответствии его вакантной должности.

### **3.5. Мотивация как фактор управления личностью**

Управление трудовым коллективом (организацией) немисливо без мотивации его членов. Чтобы придать организации динамичное разви-

тие, люди должны желать этого. Деловые отношения не строятся только на основе симпатии и антипатии, хотя и не исключают этого. Люди работают за деньги. И деньги при их правильном распределении являются сильным мотивом. Но, как организационный ресурс количество денег, которыми располагает руководитель, ограничено. Соответственно ограничены и возможности использования их мотивирующего потенциала, однако, как показывает организационная психология, каждый руководитель обладает и такими неограниченными ресурсами для мотивации сотрудников, как похвала, своевременная обратная связь о результатах деятельности, признание в другом уникальной и неповторимой личности и т. п.

Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшить свое материальное положение.

Наиболее популярной из теорий мотивации в настоящее время является теория мотивации А. Маслоу. Он предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, построив своеобразную иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие потребности. Предполагается, что каждый человек стремится реализовать свой потенциал, постоянно самосовершенствоваться.

Как показывает практика, любая форма трудового поведения человека зависит от внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы определяются психологическими свойствами человека, т. е. его мотивами. Внешние факторы – внешние условия и обстоятельства, называемые стимулами.

Внутренняя и внешняя мотивации не являются независимыми, они взаимозаменяемы и взаимоопределяемы. Внутренние мотивы могут актуализироваться под воздействием определенной ситуации и, напротив, активизация определенных диспозиций (мотивов, потребностей) приводит к изменению ситуации, т. е. к ее восприятию субъектом. Таким образом, трудовое поведение сотрудников следует рассматривать не как реакцию на определенные внутренние или внешние стимулы, а как результат непрерывного их взаимодействия.

Это предполагает рассмотрение мотивации как процесса непрерывного взаимного воздействия и преобразования, в котором субъект дей-



ствия и ситуация взаимно влияют друг на друга и результатом этого является реально наблюдаемое поведение.

Обобщая вышесказанное, можно сделать заключение о том, что формирование внешних условий, т. е. системы стимулов будет определять и систему внутренних мотивов членов трудового коллектива предприятия.

И наоборот, оказывая влияние на формирование внутренней мотивации сотрудников, руководитель будет изменять и систему внешней мотивации, т. е. восприятие ими конкретной ситуации, а следовательно, и отношение к труду, инновациям и изменениям в организации.

Таким образом, можно выделить два основных типа мотивирования деятельности сотрудников. Первый состоит в том, что путем внешних воздействий на членов коллектива вызывают к действию определенные мотивы, которые побуждают людей осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для руководителя результату.

Второй тип мотивирования основан на формировании определенной мотивационной структуры сотрудников. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для руководителя мотивы действий работников или ослабить те мотивы, которые мешают эффективности деятельности отдельной личности и организации в целом. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и его результаты появляются не сразу, а через определенный промежуток времени.

Организация стимулирует или поощряет поведение, которое способствует воплощению ценностей организации, и наказывает за поведение, которое вступает в конфликт с этими ценностями. Стимулы – это побуждения сотрудников учитывать ценности организации при выполнении своих обязанностей.

Таковыми стимулами являются:

1. Материальные побудители.
2. Награды, призы, грамоты, подчеркивающие значимость данного работника для организации.
3. Комфортные условия работы (кабинет, чистота, отгулы и др.).

### **3.5. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации**

Существенное влияние на процесс социализации подчиненных оказывают особенности их адаптации (приспособления) к условиям орга-

низации. Адаптация – сложный процесс, затрагивающий различные стороны жизнедеятельности. Адаптацию можно рассматривать и как составную часть социализации, и в качестве ее механизма. Под *адаптацией* (от лат. *adapto* – приспособляю) понимают процесс взаимодействия личности и социальной среды, процесс активного приспособления личности к изменившейся среде, освоения относительно стабильных условий среды.

Вопросы адаптации молодого специалиста, в том числе и сферы АПК, являются одними из ключевых и рассматриваются на уровне государства. Об этом свидетельствует и целый комплекс мероприятий, направленных на совершенствование процесса закрепления молодых специалистов на рабочих местах. Так, в последние годы были разработаны следующие нормативные документы:

– Закон Республики Беларусь от 07 декабря 2007 года № 65-3 «Об основах государственной молодежной политики»;

– Указ Президента Республики Беларусь от 19 марта 2007 года № 128 «О некоторых вопросах предоставления и использования жилых помещений государственного жилищного фонда»;

– Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 10 декабря 2007 года № 1702 «О распределении выпускников учреждений образования, получивших профессионально-техническое, среднее специальное или высшее образование»;

– Постановление Совета министров Республики Беларусь от 8 января 2009 года № 8 «Об утверждении комплекса мер по закреплению квалифицированных кадров на селе» и др.

***Трудовая адаптация*** – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения.

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда; усвоении социальной информации и ее практической реализации; росте всех видов активности; удо-

влетворенности различными сторонами трудовой деятельности. Трудовая адаптация может быть первичной – при первоначальном вхождении работника в производственную среду и вторичной – при смене рабочего места без смены и со сменой профессии или при существенных изменениях среды. Она имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, социально-психологической, общественно-организационной, культурно-бытовой и психофизической адаптацией.

Профессиональная адаптация связана с достижением сотрудником определенного уровня овладения навыками, необходимыми в деятельности, формированием профессионально важных качеств личности, а также приспособлением к предметной среде, такой как условия деятельности, рабочее место. Если социально-психологическая адаптация может протекать достаточно быстро, то профессиональная адаптация может длиться от трех до пяти лет. На скорость и эффективность адаптации влияют личностные особенности сотрудника. Два вида адаптации взаимосвязаны и влияют друг на друга. Однако возможны ситуации, когда человек достигает хорошей социально-психологической адаптации, но имеет низкий уровень профессиональной адаптации, и наоборот.

В ходе *социально-психологической адаптации* происходит включение подчиненного в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями и др. В ходе такой адаптации подчиненный получает информацию о системе деловых и неформальных отношений, о микрогруппах, о социальных позициях отдельных членов организации. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями.

*Общественно-организационная* адаптация означает освоение организационной структуры предприятия (коллектива), системы управления и обслуживания производственного процесса, режим труда и отдыха и т. д.

*Культурно-бытовая адаптация* – это освоение в трудовой организации особенностей быта и традиций проведения свободного времени. Характер этой адаптации определяется уровнем культуры производства, общего развития членов организации, спецификой и особенностями использования свободного от работы времени.

В процессе *психофизиологической адаптации* происходит освоение всех условий, оказывающих различные психофизиологические воздей-

ствия на подчиненного в процессе нахождения его в организации. К этим условиям следует отнести физические и психические нагрузки, уровень стрессогенности конкретной деятельности, эргономические условия овладения специальностью и др.

В процессе адаптации работник проходит следующие стадии:

*Стадия ознакомления*, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.

*Стадия приспособления*, на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки.

*Стадия ассимиляции*, когда осуществляется полное приспособление к среде, идентификация с новой группой.

Факторы трудовой адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса. Среди них можно выделить как объективные, так и субъективные.

*Объективные* (в трудовой организации – это факторы, связанные с производственным процессом) – факторы, которые в меньшей степени зависят от работника (уровень организации труда, механизации и автоматизации производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т. д.).

К *субъективным* (личностным) факторам относятся:

- социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т. д.);
- социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудиться, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации, способности самоконтроля и умения распределять свои движения и действия во времени, коммуникабельность и т. д.);
- социологические (степень профессионального интереса, материальной и моральной заинтересованности в эффективности и качестве труда и т. д.).

Результатами социально-психологической и профессиональной адаптации на психологическом уровне являются:

- 1) организационная идентификация сотрудника – его идентификация с организацией и малой группой, членом которой он является;
- 2) приверженность и лояльность сотрудника организации;

3) удовлетворенность сотрудника трудом и своим членством как в организации, так и в малой группе;

4) профессиональная идентичность сотрудника – его идентификация со своей профессией;

5) общая удовлетворенность сотрудника своей жизненной ситуацией в сфере трудовой деятельности.

Таким образом, основная задача адаптации – обеспечение самоопределения личности в обществе, в группе на основе наиболее существенных особенностей индивидуальности. Причем взаимоотношения в цепи «группа – личность» находятся в органической взаимосвязи. С одной стороны, группа, зная сильные и слабые стороны своих членов, способна поддержать человека в различных ситуациях, а с другой стороны, в коллективной деятельности и общении индивид утверждает свою индивидуальность и интегрируется с группой.

Адаптация специалистов к профессиональной деятельности является одним из компонентов формирования профессиональной пригодности.

Помощь **молодому специалисту** в адаптации включает следующие мероприятия:

- создание благоприятной психологической обстановки при приеме в трудовой коллектив;

- знакомство с историей предприятия, с его достижениями;

- информирование о производственных задачах, режиме труда, должностных обязанностях;

- помощь более опытных сотрудников, наставничество;

- поэтапное планирование мероприятий по профессиональному становлению молодых специалистов, проведение занятий по изучению специфики производства на предприятии, новых технологических процессов и прогрессивных методов труда;

- включение в трудовой коллектив должно восприниматься как реализация собственных планов и стремлений;

- санкции руководителя стимулируют процесс адаптации; ни одно достижение и нарушение не должны оставаться незамеченными.

Следует помнить, что практические навыки в работе по специальности формируются в течение первого года, навыки по управлению коллективом складываются медленнее. Среди факторов, влияющих на адаптацию, наиболее важно состояние психологической готовности к предстоящей деятельности. При назначении специалистов на должности, не адекватные их специальностям, процесс адаптации протекает более медленно и болезненно.

## Вопросы для промежуточного контроля

1. Почему руководителю необходимы знания о личности подчиненных?
2. Какие уровни выделяются в структуре личности (по К. К. Платонову)?
3. Как темперамент влияет на успешность профессиональной деятельности?
4. Какие психологические особенности могут проявляться в работе мужчин и женщин?
5. Как возрастные кризисы влияют на производительность труда сотрудника?
6. Какие особенности познавательных процессов могут повлиять на работу сотрудника?
7. Как следует вести себя с сотрудниками, имеющими различные репрезентативные системы?
8. Какое влияние на деятельность оказывают эмоциональные состояния, переживаемые сотрудником?
9. Какие типы подчиненных выделяют в психологии управления?
10. Что такое характер и как он влияет на работу подчиненного?
11. Какие типы сотрудников можно выделить в зависимости от акцентуаций характера?
12. Что такое профессионально важные качества?
13. Какие виды адаптации выделяют?
14. Какие стадии адаптации проходит молодой специалист?
15. Какие теории мотивации вы можете назвать?
16. В чем специфика адаптации молодого специалиста в организациях АПК?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: практикум / Т. Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
2. Самыгин, С. П. Психология управления / С. П. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 512 с.
3. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом. / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
4. Психология управления: практикум / под ред. Н. Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2008. – 496 с.
5. Трус, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трус. – Минск: «Вышэйш. шк.», 2014. – 317 с.
6. Труфанова, Т. А. Роль оценки выпускников аграрных вузов и молодых специалистов в системе подготовки квалифицированных кадров в АПК / Т. А. Труфанова, Е. М. Бетина // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 4. – С. 206 – 211.
7. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.



## **Лекция 4. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

Организации существуют лишь по одной причине:  
чтобы помочь людям сделать то,  
что в одиночку каждому было бы не под силу.

*Р. Уотермен*

- 4.1. Психологическая сущность социальной организации. Структура социальной организации.
- 4.2. Феномены групповой жизнедеятельности организации.
- 4.3. Социально-психологический климат коллектива.
- 4.4. Стадии развития коллектива организации.
- 4.5. Особенности управления сельскохозяйственной организацией.

### **4.1. Психологическая сущность социальной организации. Структура социальной организации**

Для психологии управления, как и для общей теории управления, категория «социальная организация» является ключевой.

Устоявшимся и общепризнанным является определение **организации** как специфической формы объединения группы индивидов (двух

и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели.

Потребность в общем, соединенном действии на основе признания и подчинения или солидарности между людьми служит *главной причиной* создания самых различных организаций. Члены организации рассматриваются функционально, прежде всего, не как личности, а как носители определенных социальных ролей.

Обычно выделяют следующие виды организации:

- **бюрократии**, т. е. административные органы и учреждения;
- **учреждения тотального типа** (больницы, тюрьмы, монастыри, воинские подразделения и др.);
- **добровольные организации** (неправительственные, коммерческие, негосударственные и др.).

Наиболее существенными **признаками организации** являются следующие:

1. **Целенаправленность**. Любая организация создается ради достижения определенной цели. Эта цель должна быть значима для всех членов организации.

2. **Разделение труда**. Задачи по достижению цели распределяются между членами организации. Чем более высокий уровень развития организации, тем выше специализация и разделение труда в ней. Разделение труда фиксируется в виде позиций сотрудников (должностей).

3. **Системность**. Организация является системой, каждый элемент которой обеспечивает функционирование целого. Поэтому в организации существует четкое распределение ролей и синхронность деятельности ее членов.

4. **Иерархическая структура власти**. В организации существует распределение ролей и разделение труда не только по горизонтали, но и по вертикали.

5. **Формализация деятельности**. Действия должностных лиц в организации задаются формально системой инструкций и правил.

6. **Наличие административной структуры**. Организация располагает административным штатом, в задачу которого входит обеспечение ее функционирования.

7. **Контакт социальных ролей**. Люди в организации выступают не как личности, а как исполнители ролей и должностей. Это приводит к обезличиванию взаимодействия в организации и формализации общения.



В рамках нового управленческого мышления любая современная организация должна строиться на следующих принципах [Урбанович, 2007]:

- *принцип перспективной деятельности*: нельзя подстраивать организацию к способностям наличных людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели;

- *принцип единоначалия*: ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем и должен получать приказы только от этого же руководителя;

- *принцип специализации управления*: все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределять между работниками аппарата и не дублировать их;

- *принцип диапазона управления*: на одного руководителя не должно приходиться более 6–12 подчиненных;

- *принцип вертикального ограничения иерархии*: чем меньше иерархических ступеней, тем легче управлять организацией;

- *принцип делегирования полномочий*: руководитель никогда не должен сам делать то, что может сделать его подчиненный.

**Структура социальной организации.** Любая организация имеет как формальную, так и неформальную структуры. **Формальная структура** представлена следующими разновидностями:

- *должностная структура*. В ней обычно указывается штатно-должностной состав организации;

- *функциональная структура*. Например, руководители, специалисты и служащие аппарата управления;

- *социально-демографическая структура*. В ней выделяются группы по возрасту, полу, социальному положению и др.;

- *профессионально-квалификационная структура*. В ней обычно выделяются группы по опыту работы, по общему и специальному образованию и т. п.

Знание этих структур позволяет руководителю увидеть плюсы и минусы своей организации, выявить ее социально-психологические особенности, а также те персонифицированные силы, которые способны повысить или, наоборот, снизить эффективность его деятельности.

Структурной единицей организации является **малая группа**.

Наряду с формальными структурами в любой организации существуют и серьезно влияют на общее состояние дел **неформальные структуры и группы**. Они представляют собой спонтанно возникаю-

щие микрогруппы людей, которые регулярно вступают в неформальное взаимодействие для достижения определенных целей. Основная проблема, возникающая при управлении организациями, – несовпадение формальной и неформальной структур, а в некоторых случаях – даже их противостояние.

Любая организация – это и целенаправленно созданные структуры, и тонкая ткань неформальных отношений, и отношения, строящиеся на строгой подчиненности и отчетности. Все это находит свое выражение в таком социальном феномене, как групповая динамика. **Групповая динамика** – это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Психологические изменения, происходящие в организации, обусловлены как внешними обстоятельствами групповой жизнедеятельности, так и ее внутренними противоречиями, обусловленными действием двух противоположно направленных тенденций групповой активности – интеграции и дифференциации. *Первая тенденция* заключается в упрочении психологического единства членов организации, стабилизации и упорядочении межличностных отношений и взаимодействия. Именно в этом необходимая предпосылка сохранности и относительной устойчивости организации. *Вторая тенденция* выражена в неизбежной специализации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов организации и в соответствующих различиях их функциональных ролей и психологических статусов. Вот почему жизнь организации с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой организации можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям организации, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям.

Групповая динамика выражена в следующих *основных процессах и явлениях*:

- руководство и лидерство;
- принятие групповых решений;
- нормообразование, т. е. выработка групповых мнений, правил, ценностей и др.;
- формирование функционально-ролевой структуры;

- сплочение;
- групповое давление и другие способы регуляции индивидуально поведения;
- конфликты и др.

Важнейшими динамическими процессами являются: образование малых групп (способы формирования групп, психологические групповые механизмы: феномен группового давления; групповая сплоченность; лидерство; принятие группового решения; эффективность группы).

Основная линия воздействия группы на человека – это изменение его норм, ценностей, целей, модели поведения с тем, чтобы привести их в соответствие с общегрупповыми. Такое воздействие группы получило название феномена **группового давления**.

**Конформизм** – это изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы. Выделяют следующие разновидности конформизма:

1) внешний конформизм – человек лишь внешне принимает нормы группы, выполняет все, что она требует, внутренне сохраняя собственные ценности и убеждения (так раньше отсиживали на комсомольских собраниях, потихоньку играя в морской бой и автоматически поднимаемая руки при слове «голосуем»);

2) внутренний конформизм – человек полностью разделяет ценности, цели, идеалы группы, начинает им сознательно следовать;

3) **нонконформизм** – это обратная сторона конформизма, пренебрежение любыми групповыми нормами и ценностями: **нигилизм**, **бунтарство**, **своеволие**;

4) **коллективистическое самоопределение** – человек приходит к целям и ценностям, соответствующим коллективным, в результате собственных поисков, а не в результате пассивного принятия их.

Самые прочные убеждения, цели и ценности – приобретенные в процессе коллективистического самоопределения. Поэтому когда руководитель хочет, чтобы члены группы следовали каким-либо нормам поведения, он должен стимулировать их сознательный выбор этих норм (например, в ходе дискуссии).

#### **4.2. Феномены групповой жизнедеятельности организации**

Организация состоит из некоторого количества малых групп. Малой группой в психологии называется сообщество людей, объединен-

ных общей деятельностью, состоящее из 2–30 индивидов, взаимодействующих и влияющих друг на друга. В организации это может быть отдел, цех, бригада. Влияние людей в малой группе друг на друга обусловлено процессами, которые в ней происходят.

Все эти процессы влияют на поведение каждого конкретного члена группы. Общее направление такого влияния – это унификация поведения, целей, установок и ценностей членов группы, приведение их к единой модели. Чем крепче такое единство между членами группы в ценностях, установках, нормах, тем выше групповая сплоченность и тем успешнее совместная деятельность, которая и является целью группы.

Психолог Д. Майерс (1997) все многообразие человеческих проявлений в группе сводит к шести основным групповым феноменам:

1. *Феномен социальной фасилитации* (от англ. facility – легкость, благоприятные условия) или закономерность Зайенса: присутствие других всегда действует возбуждающе и благотворно сказывается на решении простых и привычных задач (в которых доминирует правильный ответ); мешает решению сложных и новых задач (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).

2. *Феномен социальной лености*: люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои взаимные усилия ради общей цели, нежели в случае им визуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.

Обобщенные данные сорока девяти экспериментов, в которых участвовало свыше 4 тыс. испытуемых, показывают, что усилия уменьшаются, а леность возрастает при увеличении размеров группы. Так, индивидуальная работоспособность, составляющая в группе из двух человек 90 %, падает до 75 % в группе из шести работников [Урбанович, 2007].

Всегда ли проявляется социальная леность? Многочисленные исследования свидетельствуют, что далеко не всегда. Она проявляется гораздо меньше:

- когда совместная деятельность вызывающе трудна, притягательна и увлекательна;
- когда работники считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;
- когда члены группы – друзья («сплоченность усиливает старания»);
- когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам;
- когда группа состоит преимущественно из женщин.

3. *Феномен деиндивидуализации.* В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности, ощутить то, что психолог Л. Фестингер с коллегами назвали *деиндивидуализацией*. Таким образом, под феноменом деиндивидуализации понимается утрата самосознания и боязни оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает (уличные беспорядки, стихия толпы).

К условиям, определяющим вероятность и интенсивность проявления деиндивидуализации, относят следующие: размер группы, анонимность и обезличенность, ослабленное самосознание, возбуждающие и отвлекающие действия группы (аплодисменты и хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии и др.).

4. *Феномен групповой поляризации,* впервые описанный С. Московичи и М. Заваллони. Сущность его проявляется в том, что обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов как положительные, так и отрицательные; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы.

5. *Феномен подчинения авторитету.* Действие феномена подчинения авторитету намного усиливается в реальных группах, где подчиненные зависят от руководителя в большей степени, особенно в группах, где предусмотрена строгая иерархия взаимоотношений.

6. *Феномен огруппления мышления,* описанный И. Джанисом и заключающийся в том, что для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.

Группа всегда стремится к внутренней гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма. Особенно это верно тогда, когда:

- у группы сильна потребность в единстве;
- группа изолирована от альтернативных идей;
- лидер дает понять, чего он хочет от группы.

7. *Феномен влияния меньшинства,* описанный С. Московичи и заключающийся в том, что меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства.

Природа влияния меньшинства все еще остается предметом споров. Эксперименты свидетельствуют, что любое действие меньшинства,

выражающее уверенность, склонно порождать у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой убежденности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы пересмотреть свою позицию. Упрямое меньшинство разрушает всякую иллюзию единомыслия. В ряде экспериментов было выявлено, что как только появляются перебежчики, зачастую за ними сразу тянутся все остальные, вызывая эффект снежной лавины.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

### **4.3. Социально-психологический климат малой группы**

Одним из основных параметров оценки состояния группы является ее социально-психологический климат (СПК). Социально-психологический климат есть качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Психологический климат чаще всего определяется как целостное состояние группы, относительно устойчивый и типичный для нее эмоциональный настрой, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности и характер межличностных отношений.

Раскрыть СПК можно, обозначив как минимум три ряда отношений:

1) отношения между членами коллектива по вертикали (руководство, восприятие руководителя коллективом и, наоборот, степень участия в управлении, удовлетворенность этим участием);

2) отношения между членами коллектива по горизонтали (сплоченность коллектива, характер межличностных отношений, типы и способы разрешения конфликтов);

3) отношение к труду (удовлетворенность трудом, эффективность деятельности коллектива, мотивация к трудовой деятельности в данном коллективе).

*Структура социально-психологического климата.*

В структуре СПК можно выделить три основных компонента.

1. Когнитивный компонент – восприятие коллектива отдельными его членами.

2. Эмоциональный компонент – отношение сотрудников к коллективу.

3. Поведенческий компонент.

Эти компоненты тесно взаимосвязаны.

***Виды социально-психологического климата.***

1. Благоприятный психологический климат.

2. Неблагоприятный психологический климат.

Важнейшими признаками благоприятного психологического климата коллектива являются:

1) доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;

2) свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;

3) отсутствие давления на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

4) достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;

5) удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

6) высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;

7) принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Благоприятный психологический климат связан прежде всего с определенной направленностью коллектива и ощущением продвижения в избранном направлении, успешности коллектива. Наличие ясных перспектив способствует сплоченности и прочности группы.

*Факторы социально-психологического климата малой группы.*

СПК коллектива – результат влияния множества факторов.

I. Макросоциальные факторы – влияние общества. Обуславливаются совокупностью материальных, культурных и идеологических условий, в которых живут члены коллектива как граждане определенной страны.

II. Микросоциальные факторы – особенности конкретного предприятия или учреждения, социальной группы.

1. Физический микроклимат – наличие привычных условий труда, которые обеспечивают сотрудникам удовлетворение их естественных потребностей (организация и дизайн пространства, наличие удобств, мест питания и т. п.). Неоправданное отсутствие этих условий порождает

дает раздражительность и другие отрицательные эмоции, что негативно влияет на общий СПК.

## 2. Особенности выполняемой сотрудниками работы.

Монотонность работы, принудительный ритм, повышенная ответственность и т. д. повышают психологическую нагрузку и напряжение у людей, что влияет на общий СПК. Совместно-индивидуальная (каждый член коллектива делает свою часть работы независимо от других) и совместно-последовательная («конвейер») виды деятельности могут ухудшать СПК, тогда как совместно-взаимодействующая деятельность улучшает его, повышая сплоченность коллектива.

3. Влияние предыдущих факторов усиливается, если есть возможность сравнения с другими коллективами. Если это сравнение не в пользу собственного коллектива, общий СПК резко снижается.

4. Психологическая совместимость работников – один из важнейших факторов СПК. Имеется в виду оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников.

### Выделяют три **уровня совместимости**:

а) на уровне темперамента (психофизиологическая совместимость) используется принцип комплементарности, т. е. взаимодополнения индивидуальных качеств партнеров;

б) на уровне распределения ролей также работает принцип комплементарности – если все члены коллектива будут стремиться к лидерству, СПК ухудшится;

в) на ценностно-смысловом уровне включается принцип согласованности: совместимыми будут люди, имеющие схожие жизненные цели, ценности.

5. Мотивация деятельности сотрудников. СПК более благоприятен при выраженной мотивации трудиться в данном коллективе и удовлетворенности трудом.

6. Особенности стиля руководства коллективом. Во многих исследованиях показано, что СПК более благоприятен в коллективах с демократическим стилем руководства. Авторитарный и либеральный стили снижают СПК даже при наличии высокой совместимости и благоприятном сочетании других факторов.

Руководитель может влиять также на все остальные факторы (подбирать сотрудников, мотивировать их, обеспечивать им определенные условия труда), таким образом, он является ключевой фигурой в формировании СПК коллектива.



#### 4.4. Стадии развития коллектива организации

Малая группа проходит ряд этапов в своем развитии. В социальной психологии существуют различные модели описания развития группы.

Параметрический подход Л. И. Уманского основывается на следующих отличительных признаках группы: содержание нравственной направленности группы; единство группы; групповая деятельность.

В зависимости от выраженности каждого параметра группа располагается на следующем континууме:

- 1) конгломерат – группа, состоящая из незнакомых между собой людей;
- 2) номинальная группа – группа, получившая формальный статус;
- 3) ассоциация – группа, в которой начинают возникать эмоциональные связи между ее членами;
- 4) кооперация – группа, характеризующаяся наличием общей деятельности;
- 5) автономия – группа с высокой степенью сплоченности;
- 6) коллектив – высший этап развития группы.

В процессе своего развития коллектив любой социальной организации проходит последовательно несколько стадий развития. Искусство управления коллективом заключается в правильном определении актуальной стадии развития и своевременном переводе коллектива на следующую, более высокую стадию. По мнению ряда психологов, любой коллектив в своем развитии проходит следующие четыре стадии: возникновение, формирование, стабилизацию, совершенствование или распад. Рассмотрим их подробнее.

*Стадия возникновения* возможна при создании новой организации, при приходе нового руководителя, при кардинальных изменениях в составе организации. У членов организации еще нет опыта совместной деятельности. Психология организации на этой стадии – исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности.

*Стадия формирования* предполагает образование неформальных групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется групповое мнение. Данная стадия особенно сложна для управления организацией. Главное для руководителя на этой стадии заключается, во-первых, в умелом распределении баланса сил между неформальными группами (за счет постановки дифференцированных заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям); во-вторых, в проведении совместных мероприятий (спортивных, культурных и др.).

Для *стадии стабилизации* характерно достижение определенной зрелости организации. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось групповое мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Но на этой стадии развитие коллектива не останавливается.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо *стадия совершенствования*, либо *распад организации*.

Признаками *коллектива* являются:

- 1) наличие социально одобряемой цели деятельности;
- 2) добровольный характер объединения;
- 3) целостность, высокий уровень сплоченности;
- 4) социальная форма взаимодействия – развитие личности вместе с развитием коллектива;
- 5) разделение всеми членами группы норм, целей, ценностей группы (ценностно-ориентационное единство).

В последнее время на смену понятию «коллектив» приходит термин «команда». Команда имеет те же отличительные свойства, которыми обладает коллектив, но в отличие от последнего это более динамичное образование. Команда может формироваться под конкретную задачу и после ее выполнения расформировываться. Коллектив же складывается годами, это стабильное образование. В современной практике командные формы работы становятся все более популярны, так как они обеспечивают более динамичное реагирование на ситуацию.

#### **4.5. Особенности управления сельскохозяйственной организацией**

Сельскохозяйственное производство как объект управления обладает рядом специфических особенностей, которые оказывают существенное влияние на функции и структуру органов, методы и стиль руководства, организацию труда работников аппарата управления и т. д.

Земля в сельском хозяйстве является не только объектом труда, как в других отраслях народного хозяйства, но и предметом труда, основным средством производства. Этим обуславливаются территориальная рассредоточенность производства, населенных пунктов, построение органов управления в основном по территориально-производственному принципу. Непосредственное управление из единого центра практически невозможно.

Территориальная рассредоточенность производства и удаленность структурных подразделений от центра, растянутость коммуникаций затрудняют сбор и переработку информации, что ведет к запаздыванию принятия оперативных решений, а следовательно, требует расширения самостоятельности как самих предприятий, так и внутрихозяйственных подразделений, особенно в области оперативной хозяйственной деятельности.

Экономическое воспроизводство в сельском хозяйстве тесно переплетается с естественным, что ставит его в большую зависимость от природно-климатических условий. Последние по зонам страны значительно различаются. Производство может быть эффективным, если эти особенности полно учитываются. Этот подход реализуется в зональных системах ведения хозяйства.

Аграрное производство как объект управления имеет специфические особенности и тенденции современного периода:

- наличие многоукладной экономики и самостоятельных субъектов хозяйствования;
- разрушение существовавших ранее производственно-хозяйственных и финансово-экономических связей между организациями АПК и формирование их на принципиально иной основе с учетом требований рыночной экономики;
- изменение системы управления в организациях и недостаточный уровень компетентности новых собственников в вопросах управления;
- слабое использование требований рациональной организации производства, планирования, стимулирования, недостаточный учет и контроль;
- ослабление регулирующего административного воздействия государства на хозяйствующих субъектов и процесс агропромышленного производства;
- усиление потребности в восстановлении управляемости агропромышленным комплексом по «вертикали» и «горизонтали» со стороны государственных органов, в формировании прогрессивных структур управления, совершенствования рычагов и стимулов государственного регулирования развития АПК и формирования рациональной системы отношений между субъектами собственности и хозяйствования.

Успешное выполнение задач по совершенствованию хозяйственного механизма и управления АПК во многом зависит от квалифицированного использования всеми руководителями и специалистами существующей системы методов управления сельскохозяйственной организацией.

## Вопросы для промежуточного контроля

1. Что такое малая группа?
2. Какие процессы происходят в малой группе?
3. Каковы этапы вхождения человека в группу?
4. Как связаны групповое давление и конформизм?
5. Какие существуют виды конформного поведения?
6. Почему коллективистическое самоопределение – наиболее предпочтительный вариант принятия норм?
7. В каких группах давление авторитета выше?
8. Как нужно себя вести, чтобы изменить мнение большинства?
9. Каковы этапы введения инноваций?
10. Почему люди сопротивляются инновациям?
11. Какие эффекты проявляются в ходе групповой дискуссии?
12. Что такое социально-психологический климат группы?
13. Какие существуют уровни совместимости членов группы?
14. Какие этапы проходит малая группа в своем развитии?
15. Чем различаются коллектив и команда?
16. В чем особенности управления сельскохозяйственной организацией?

### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 364 с.
2. Иванова, Н. Л. Введение в психологию бизнеса / Н. Л. Иванова, Е. В. Михайлова, В. А. Штроо. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. – 472 с.
3. Творогова, Н. Д. Психология управления: лекции / Н. Д. Творогова. – М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001. – 381 с.
4. Психология управления: практикум / под ред. Н. Д. Твороговой. – М.: ГЭОТАР-МЕД, 2008. – 496 с.
5. Розанова, В. А. Психология управления: учеб. пособие / В. А. Розанова. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 352 с.
6. Самыгин, С. П. Психология управления / С. П. Самыгин, А. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 512 с.
7. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.



## **Лекция 5. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Коварная это вещь – культура общения:  
присутствие ее незаметно, зато отсутствие замечаешь сразу.

*С. Муратов*

- 5.1. Особенности управленческого общения.
- 5.2. Виды и формы управленческого общения.
- 5.3. Понятие коммуникативной компетентности руководителя.
- 5.4. Публичное общение руководителя.
- 5.5. Общение руководителя с подчиненными как обмен информацией.
- 5.6. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении.

### **5.1. Особенности управленческого общения**

Современный руководитель должен быть человеком высокой культуры и всестороннего образования. Он должен обладать разнообразными знаниями, навыками и умениями. Кроме этого, любой руководитель должен обладать культурой общения. Чтобы его понимали подчиненные, его речь должна быть построена безукоризненно верно,

грамматически и лексически правильно выдержанна, т. е. он должен обладать культурой общения.

Сегодня к руководителю предъявляются достаточно высокие требования. Эффективность управления процессами и людьми в ситуациях большого информационного насыщения, постоянно изменяющихся условий зависит от образования руководителя, стремления к развитию и обучению, личностных качеств и способностей, уровня зрелости и ответственности и хорошо развитого набора профессиональных управленческих компетенций.

Практически все проблемы управления так или иначе связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями.

Однако практика показывает, что эффективно умеют общаться далеко не все люди, более того, не все руководители. Парадокс в том, что управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90 % рабочего времени тратить именно на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты перед начальством и т. д. – все это различные формы делового общения.

Общение – это сложное полифункциональное явление, в основе которого лежит обмен деятельностью и ее результатами, а также информацией, опытом, умениями и навыками.

*Управленческое общение* – это общение с целью руководить людьми, т. е. изменять их деятельность в определенном направлении, поддерживать в заданном или формировать в необходимом направлении. Термин «руководить» применим только по отношению к людям. Термин «управлять» более широкий, он включает все те объекты, к которым применим и термин «руководить».

**Особенности управленческого общения.** Разновидностью ролевого общения является *управленческое общение*, т. е. общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации [Урбанович, 2007].

Основные *функции* управленческого общения:

- выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);

- получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;

- выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

- формальные (определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов). Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;

- неформальные коммуникации (например, канал распространения слухов);

- вертикальные (межуровневые) коммуникации – сверху вниз и снизу вверх;

- горизонтальные коммуникации – обмен информацией между различными отделами для согласования действий;

- межличностные коммуникации – устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций.

Горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные. Одна из причин состоит в том, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными себе, чем со старшими. Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям, поскольку у работников равного уровня взгляды совпадают чаще. Более того, содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных, идущих сверху вниз, – приказной. Сообщения, движущиеся снизу вверх, содержат, главным образом, информацию обратной связи о производственной деятельности.

Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной структурой организации. К неформальным каналам коммуникаций относятся все те, которые не совпадают с официально установленными. Можно выделить две основные причины, побуждающие работников использовать неформальные каналы:

- потребность членов организации в социальных контактах, которая в пределах официальных коммуникаций никогда не удовлетворяется полностью;

- низкая эффективность отдельных элементов официальной системы.

Коммуникация в организации выполняет следующие функции: управленческую, информативную, эмотивную (изменение эмоционального состояния) и фактическую (установление и поддержание контактов). Выделяют следующие цели коммуникаций в организации:

- решение официальных задач производственного коллектива;
- удовлетворение социальных потребностей его членов (в общении, информации и т. д.).

Весь путь от отправителя информации до ее получателя называется каналом коммуникации (имеется в виду как физическая, так и социальная среда). Именно благодаря коммуникативным потокам, которые называют кровеносными сосудами организации, она существует как система. Следует отличать каналы от средств, используемых при передаче информации. В качестве подобных средств могут выступать письменные документы, сообщения по радио, телефону, электронной почте.

## **5.2. Виды и формы управленческого общения**

Управленческая деятельность руководителя осуществляется посредством общения.

Психологи выделяют восемь основных целей управленческого общения:

- контактная – установление контакта как состояния обоюдной готовности к приему и передаче сообщения;
- информационный обмен сообщениями – прием и передача сведений, информации;
- побудительная стимуляция – склонение человека к каким-либо поступкам или действиям;
- координационная – взаимное ориентирование при совместной деятельности;
- понимание;
- эмотивное возбуждение – обмен эмоциями;
- установление отношений;
- оказание влияния.

В общении выделяют следующие позиции: 1) доброжелательная позиция принятия собеседника; 2) нейтральная позиция; 3) враждебная позиция неприятия собеседника; 4) доминирование или «общение сверху»; 5) общение на равных; 6) подчинение или позиция «снизу».



Таким образом, основной особенностью делового общения является его направленность на достижение целей совместной деятельности. Общение в данном случае выступает как средство достижения организационных целей. Цель управленческого общения – управление поведением подчиненных, побуждение их к действиям по реализации целей организации.

*Функции управленческого общения:*

- 1) распорядительная функция (распоряжения, приказы, указания, рекомендации и т. п.);
- 2) функция контроля (получение обратной информации о реализации целей деятельности);
- 3) оценочная функция (выдача оценочной информации об итогах реализации заданий).

Руководитель вступает в управленческое общение для того, чтобы отдать распоряжения, указания, что-то посоветовать; получить «обратную связь» от подчиненного о выполнении задания и дать оценку выполненного. Выдача распорядительной информации осуществляется наиболее часто по сравнению с другими функциями и оказывает наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. От того, каким образом руководитель отдает распоряжения, зависит качество исполнительской деятельности.

Эффективность управленческого общения нельзя рассматривать в отрыве от управленческой деятельности в целом. Коммуникация является условием и элементом управленческой деятельности, поэтому эффективным следует считать такое управленческое общение, которое обеспечивает достижение целей управленческой деятельности посредством оперативной передачи необходимой информации, оптимального психологического воздействия, взаимопонимания между объектом и субъектом управления и их оптимального взаимодействия.

Выделяют несколько форм управленческого общения:

1. Субординационная форма общения – это общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней.

Субординационная форма общения может носить линейный, функциональный и смешанный, линейно-функциональный характер. При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но каждый подчиненный непосредственно имеет только

одного руководителя. Что касается функциональных отношений, то работник (или сектор) может подчиняться нескольким руководителям одновременно, причем каждый из этих руководителей контролирует осуществление конкретной функции.

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

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

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

Общение может происходить на разных уровнях. *Уровни общения* можно изобразить в виде «лесенки», проходящей по двум измерениям: 1) ориентация на личность другого человека (есть или отсутствует); 2) «диалог» (или культура достоинства) – «монолог» (или культура выгоды). А. Добрович выделяет следующие уровни общения: конвенциональный, примитивный, манипулятивный, стандартизированный, деловой, игровой, духовный.

Правильно организованное управленческое общение является катализатором управленческой деятельности. Наоборот, отсутствие умений и навыков управленческого общения, недостаток коммуникативной культуры руководителя ставят под вопрос успешную работу и его самого, и подчиненных. Овладеть приемами, умениями и навыками управленческого общения, выработать в себе коммуникативную культуру не менее важно, чем овладеть управленческими действиями. Здесь важно учитывать, что не всегда общение, управленческое по форме, является управляющим по существу. Управляющим оно бывает только при наличии, как минимум, двух условий:

- 1) посредством его решаются управленческие задачи;
- 2) его участники получают возможности для самореализации, самосовершенствования, достижения успеха.

Только при выполнении этих двух условий управленческое общение будет эффективным по существу. Известный психолог А. Ю. Панасюк видит принципиальную важность управленческого

общения в том, что в процессе него подчиненный не просто понимает, чего хочет руководитель, но и внутренне принимает позицию начальника.

### 5.3. Понятие коммуникативной компетентности руководителя

Коммуникативная компетентность руководителя включает в себя все необходимые знания, умения и навыки, для того чтобы вести деловую переписку и переговоры, выполнять представительские функции, общаться со своими подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами, разрешать напряженные и конфликтные ситуации.

При этом важно помнить, что коммуникация включает в себя и общение, и взаимодействие. Общение больше направлено на создание атмосферы, формирование отношений, неформального влияния, а взаимодействие предполагает не только обмен эмоциями и информацией, но и определенную деятельность, направленную на достижение результата.

Коммуникативные способности есть у всех людей. Но природа деятельности современного руководителя требует от него развитой коммуникативной компетентности, которая включает в себя свободное владение всей совокупностью навыков и умений, необходимых для эффективного вербального и невербального общения и взаимодействия, включая в себя ситуативную адаптивность.

Коммуникативная компетентность руководителя выступает интегральным качеством, синтезирующим в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной управленческой деятельности.

Таким образом, **коммуникативная компетентность** – это знания, умения, способности, адекватные коммуникативным задачам и достаточные для их решения. Это система качеств и умений руководителя, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного общения [4].

Для достижения высокого уровня сформированности коммуникативной компетентности руководителю желательно развить в себе следующие умения:

- умение воспринимать и оформлять коммуникативные сигналы (вербальные, невербальные, паралингвистические);
- умение воспринимать сигналы, которые партнер предпочел бы скрыть;

- умение задавать вопросы и стимулировать партнера к прояснению его позиций, предложений;
- владение навыком активного слушания (умение услышать и понять, что имеет в виду партнер);
- владение навыком обратной связи, чтобы передать партнеру, что его услышали и поняли правильно;
- языковая гибкость, т. е. умение понимать смысловой и контекстный ряд речи разных людей и умение говорить доступно и понятно на языках других;
- сбалансированный объем речи (когда человек слишком мало или слишком много говорит – это означает, что навык развит недостаточно);
- умение подобрать тему для беседы и подходящую для нее интонацию и стилистику (умение вести «малые разговоры»);
- умение использовать в речи образы, метафоры, сравнения;
- умение вести дискуссию и диалог;
- легко вступать в контакт с собеседником и удерживать его;
- умение выравнивать эмоциональное напряжение как свое, так и партнера.

Совокупность коммуникативных умений, ставших органической частью личности, называется **коммуникативная культура**. К основным коммуникативным умениям руководителя относят:

1. Умение провести деловую беседу (при приеме на работу, при увольнении, при консультировании, при делегировании, при контроле и т. д.).
2. Умение провести совещание.
3. Умение говорить публично.
4. Умение вести переговоры.

Коммуникативная культура руководителя предполагает выработку определенных качеств, среди которых совершенно необходимыми являются:

- культура речи (грамотность, простота и ясность изложения мыслей, образная выразительность и четкая аргументация, адекватный ситуации общения тон, динамика звучания голоса, темп, интонация, хорошая дикция);
- знание правил и законов построения речей разных жанров;
- логика речи;
- культура эмоций (как выражения эмоционально-оценочных суждений в общении);

– культура самонастройки на общение и психоэмоциональной регуляции своего состояния.

Это обеспечивает руководителю возможность довести до подчиненных свои идеи, решения, распоряжения в такой языковой и экспрессивной форме, которая обеспечивает понимание, усвоение, переработку необходимой для эффективной работы информации и доверие к ней.

#### **5.4. Публичное общение руководителя**

Публичное выступление – это не только передача информации и восприятие слушателями коммуникатора, но и особое *взаимодействие* между выступающим и слушателями. В зависимости от своих целей коммуникатор может занимать ту или иную *коммуникативную позицию*. Открытая позиция: коммуникатор не скрывает собственного отношения к произносимому им тексту, раскрывается как личность. Закрытая позиция: коммуникатор реализует свои цели в неявной форме, используя приемы манипуляции сознанием слушателей. Отстраненная позиция: подчеркнуто нейтральная, оптимальна при сопоставлении конкурирующих точек зрения и сообщении объективных фактов.

Для анализа позиций в общении применяют теорию трансактного анализа. Выступающий может находиться в позиции «родителя», «взрослого» или «ребенка». Наиболее эффективно проходит общение, если в нем активно участвует «взрослый». Способность подключать «взрослого» – это умение объективно оценивать людей и ситуации, не поддаваться предрассудкам «родителя» и иллюзиям «ребенка». Однако надо уметь расположить к себе «родителя» слушателя и подружиться с его «ребенком».

*Внешняя структура* публичного выступления включает три этапа, характерные для любого межличностного контакта.

1. Вступление в контакт. На этом этапе необходимо установить контакт со слушателями, что является залогом успешного выступления.

2. Основная часть – донесение до слушателей основного объема информации.

3. Заключение. Выход из контакта, краткое резюмирование сказанного, акцентирование самого главного.

*Внутренняя структура* публичного выступления включает три компонента.

1. Компонент «Я» – важен для установления контакта с аудиторией, появления у слушателей доверия к выступающему. Если он хорошо выражен, выступающий воспринимается как открытый человек. В этот компонент входят высказывания оратора о себе, о своих чувствах. Если этот компонент отсутствует – нет доверия к оратору, тема выступления воспринимается чуждой ему.

2. Компонент «Вы» («Ты») – обращение к аудитории (прямое или косвенное), к ее мыслям, чувствам, мотивам. Важен для установления контакта с аудиторией. Если нет этого компонента – закрепляется позиция коммуникатора «сверху», слушателям кажется, что он с ними не считается.

3. Деловой компонент («Предмет») – собственно раскрытие темы выступления. Если его нет, выступление воспринимается как бессодержательное, оратор кажется некомпетентным в вопросе выступления, а его речь – слишком растянутой, слушатели ждут, когда что-то будет сказано по делу. Но в некоторых случаях отсутствие этого компонента возможно (эмоциональный призыв).

Хорошо структурированное выступление содержит все три компонента, причем гармонично взаимосвязанные.

Для того чтобы сделать хорошее выступление, необходимо провести серьезную подготовительную работу. Основные этапы подготовки к выступлению.

#### I. Постановка проблемы:

- 1) определение целей речи;
- 2) анализ аудитории и ситуации;
- 3) отбор и ограничение предмета речи;
- 4) сбор материала.

#### II. Построение речи:

- 1) создание плана речи;
- 2) подбор слов, терминов, формулировка положений;
- 3) аргументация своей точки зрения;
- 4) практика произнесения вслух (упражнения).

Однако, как бы хорошо ни был подготовлен оратор, во время произнесения речи ему следует не столько строго следовать подготовленному тексту или плану, сколько учитывать *обратную связь*, получаемую от аудитории (как на невербальном, так и на вербальном уровнях), и в соответствии с полученной обратной связью варьировать содержание и стиль подачи материала.

## *Структура и техника публичного выступления*

Убедить большое число слушателей значительно труднее, чем убедить одного собеседника. Это связано с психологическими различиями между людьми и с отсутствием обратной связи. Чтобы выступление было убедительным, необходимо, чтобы оно отвечало двум условиям:

- уровень культуры, профессионализма, речи убеждающего был достаточно высок (не ниже, чем у слушателей);
- оратор должен хорошо подготовиться к выступлению. В процессе подготовки речи обратите внимание на следующие существенные моменты:

1. Определение целей речи. Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определенности в последующих шагах.
2. Анализ аудитории и ситуации.
3. Отбор и ограничение предмета речи.
4. Сбор материала.
5. Создание плана речи.

Приведем схематический план для делового общения:

- вступление;
- изложение фактов (краткое освещение ситуации);
- высказывание соображений, вытекающих из них, или конкретных предложений по существу;
- приглашение к сотрудничеству или действиям.

Планировать можно также возможные вопросы и ответы на них.

6. Подбор лексических средств. Альтернативой полному тексту речи является подготовка тезисов. Здесь требуется фиксирование ключевых слов. Их использование нередко сокращает, а главное, улучшает изложение.

Речь обычно включает три основные части:

1. Вступление (10–15 %).
2. Основная часть (60–65 %).
3. Заключение (20–30 %).

От того, насколько удачно выступающий начнет говорить, удастся ли ему заинтересовать аудиторию, во многом зависит успех выступления. Во вступлении обычно подчеркивается актуальность темы, ее значимость для данной аудитории, формулируется цель выступления, кратко излагается история вопроса. Важная психологическая задача вступления – настроить слушателей на восприятие выступления. Начать можно с яркой цитаты, необычного предложения; ссылки на

известное большинству слушателей литературное произведение, киноили телепремьеру, с рассказа из собственной жизни, риторического вопроса, занимательного эпизода и т. д. Вступление должно быть кратким.

В основной части все должно вращаться вокруг стержневой идеи, должны рассматриваться различные аспекты, способствующие ее лучшему осмыслению. Возможны следующие методы изложения материала:

- индуктивный (от частного к общему);
- дедуктивный (от общего к частному);
- аналогии (сопоставления различных явлений, событий, фактов);
- концентрический (расположение материала вокруг главной проблемы, поднимаемой оратором);
- ступенчатый (последовательное изложение одного вопроса за другим);
- исторический (изложение материала в хронологической последовательности).

Следует тщательно продумать сочетание логических и психологических доводов, воздействующих на аудиторию. Основная схема убеждения: привлечь внимание (использование специальных средств, необычность изложения) возбудить интерес (возникает, если слушатели видят возможности удовлетворить собственные потребности) возникновение желания (возникает, если цель достижима) действие (при наличии подсказки, как реализовать желание).

Заключение – самый стратегически важный элемент, который помнится дольше всего, способствует хорошему впечатлению от выступления в целом. Здесь имеет смысл повторить стержневую идею и вновь (в кратком виде) вернуться к тем моментам основной части, которые вызвали интерес слушателей. Закончить выступление можно решительным заявлением, подводящим итог выступлению. Варианты концовки: вызов, вывод, цитата, призыв к действию, краткое резюме высказанных положений. Можно сделать комплимент слушателям, вызвать смех, создать кульминацию. Конец речи должен «закруглить» ее, т. е. связать с началом.

### **5.5. Общение руководителя с подчиненными как обмен информацией**

Процесс общения и, прежде всего, делового и управленческого общения – это коммуникация, т. е. обмен информацией, значимой для



участников общения (обмен мнениями, идеями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и т. п.).

Когда говорят об общении как обмене информацией, подразумевают коммуникативную сторону общения. Существуют следующие важные характеристики коммуникации.

1. В коммуникативном процессе происходит не просто передача информации, а активный обмен ею. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не просто принята, но и понята, осмыслена.

2. Обмен информацией предполагает психологическое воздействие на партнеров в целях изменения его взглядов либо поведения. Эффективность коммуникации и определяется именно тем, насколько удалось это воздействие.

3. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно, если оба участника общения обладают единой системой кодирования, т. е. «все должны изъясняться на одном языке».

4. В процессе общения возникают так называемые коммуникативные барьеры, которые носят психологический, культурный и социальный характер.

В структуру коммуникативной стороны общения входит: формирование информации; передача информации; уточнение информации; развитие информации.

Информация, которая исходит от коммуникатора, может быть двух типов: побудительная и констатирующая. Побудительная информация, передаваемая человеку, может выражаться в приказе, совете, просьбе. Цель коммуникатора, передающего такую информацию, – изменить наше поведение в сторону совершения какого-либо поступка.

Констатирующая информация выступает в форме сообщения. Такой вид информации используется в различного рода образовательных системах. На первый взгляд, констатирующая информация не влияет на наше поведение. Но на самом деле в итоге она тоже оказывает влияние на наши поступки. Поэтому констатирующую информацию относят к коммуникации.

Установлено, что наши деловые контакты будут успешными в 7 случаях из 10, если мы владеем правилами эффективного общения.

Эффективность коммуникации зависит от следующих факторов: а) правильного использования средств коммуникации, т. е. коммуникативных способностей, знаний, умений и навыков (культура речи, умение задавать вопросы и оценивать ответы и др.; б) способности осознавать и преодолевать коммуникативные барьеры.

Эффективность коммуникативной составляющей профессиональной деятельности во многом зависит от развития вербальной техники. Мастерство устной речи, умение привлекать и удерживать внимание собеседника, убеждать, воздействовать на настроение партнеров – без этого немислима эффективная коммуникация. Речь занимает центральное место в коммуникативных действиях личности.

В социальной психологии существует большое количество экспериментальных исследований, выясняющих условия и способы повышения эффекта речевого воздействия, которые достаточно подробно исследованы как формы различных коммуникативных барьеров, так и способы их преодоления. Так, выражением сопротивления принятию информации (а значит, и оказанному влиянию) может быть отключение внимания слушающего, снижение в своем представлении авторитета коммуникатора, умышленное «непонимание» сообщения. Соответственно всякий оратор должен обладать умением вновь включить внимание слушающего, чем-то привлечь его, подтвердить свой авторитет, усовершенствовать манеру подачи материала и т. д.

Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, деловое общение предполагает не столько передачу эмоциональных состояний, сколько передачу информации. Содержание информации передается при помощи языка, т. е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря.

Психолингвисты предлагают следующие девять правил успешной коммуникации.

1. Создайте грамотную, понятную и не громоздкую конструкцию предложения. Длинные предложения затрудняют понимание, так как сложны и грамматически неясны. Для их понимания партнеру нужны сосредоточенность и внимание. Кроме того, они затрудняют понимание вопроса, смысл часто теряется в придаточных предложениях.

2. Используйте короткие предложения (8–15 слов), в которых сформулирована законченная мысль. Союзы, такие как «и», «так как», «что», «но», «потому что» и др., старайтесь не употреблять. Короткие предложения всегда точны и наглядны.

3. Голос является самым сильным инструментом убеждения. Выразительность голоса воспринимается партнером не столько разумом, сколько чувством. Ваш голос вызывает симпатию или антипатию. Монотонность речи часто является причиной неудачи в деловой коммуникации.

4. Паузы прерывают поток речи. Они также выполняют психологические функции: усиливают внимание, успокаивают, подчеркивают сказанное и помогают сделать передышку.

5. Расширяйте свой активный словарь. Качество и количество словаря усиливают влияние высказывания. Пассивный словарь в зависимости от уровня образования состоит из 30–50 тысяч слов. Активный словарь (слова, которыми пользуются при спонтанной речи) состоит из 3–12 тысяч слов.

6. Чаще используйте в речи глаголы, а не существительные. Глаголы придают высказыванию наглядность, а в существительных большей частью заложено абстрактное смысловое значение. Под словами «транспорт», «ресурсы», «здание», «машина» каждый может себе представить соответствующий предмет с конкретными индивидуальными различиями. Использование же глаголов помогает формировать из неясного представления конкретную картину. Обойдитесь по возможности без прилагательных – они могут быть восприняты с отличной от вас экспрессивной окраской.

7. Используйте активную, а не пассивную форму глагола. В активной форме глагол становится более живым. Например: «Я пригласил его», а не «Он был мною приглашен». Пассив воздействует безлично, создает дистанцию между партнерами и несет минимальную эмоциональную нагрузку.

8. Не используйте безличные формулировки. Дистанционно и безлично действуют формулировки типа «Согласно этому можно понять, что...», равно как и приводимые большие числа. Сослагательное наклонение – «Я бы сказал...», «Я бы полагал...», «Я имел бы (был бы)...», «Я должен бы...» – не выражает решительного поступка, а скорее создает дистанцию между собеседниками.

9. Серьезная проблема возникает тогда, когда партнер не до конца понимает или иначе истолковывает смысл слова или высказывания, который вы в них вкладываете. Поэтому целесообразно уже в самом начале разговора разъяснить понятие, сообщив партнеру, что вы конкретно понимаете под ним.

Перечисленные правила подчеркивают неразрывность вербальных и невербальных характеристик процесса общения.

Многое в понимании информации зависит и от того, насколько грамотно, ясно и лаконично мы излагаем свои мысли, осуществляя вербализацию. Выделяют следующие причины, затрудняющие передачу информации от одного партнера к другому:

- неточность высказывания;
- несовершенство перекодирования мыслей в слова;
- неуместное использование профессиональных терминов;
- неверное истолкование намерений собеседника;
- чрезмерное использование иностранных слов;
- неполное информирование партнера.
- быстрый темп изложения информации;
- наличие смысловых разрывов и скачков мысли;
- неполная концентрация внимания;
- витиеватость мысли;
- наличие логического противоречия в тезисе;
- неадекватные интонации, мимика и жесты, не совпадающие со словами.

### **5.6. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении**

Управленческое общение, как и любое другое, имеет три стороны:

- 1) коммуникативную (обмен информацией) – эта сторона рассматривалась в предыдущих вопросах темы;
- 2) перцептивную (восприятие друг друга в процессе общения);
- 3) интерактивную (совместная деятельность или обмен действиями в процессе общения).

В реальном процессе общения все они переплетены и взаимно обуславливают друг друга.

**Перцептивная сторона общения** означает процесс взаимовосприятия и познания партнеров по общению и установление на этой основе взаимопонимания. Человек вступает в общение как личность и воспринимается партнером по общению также как личность. В ходе познания одновременно осуществляется несколько процессов: эмоциональная оценка другого, попытка понять его поступки, построение стратегии изменения его поведения, построение стратегии своего собственного поведения. Таким образом, от меры точности «расшифровки» и понимания внешнего рисунка поведения другого человека зависит и успех организации с ним согласованных действий. Многим требуется время, чтобы понять, что впечатление, вызываемое ими у других людей, может значительно отличаться от ожидаемого ими.

#### **Психологические механизмы социальной перцепции:**

**Идентификация** – уподобление себя партнеру по общению, является одним из самых простых способов понимания другого человека.

Здесь предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попытки поставить себя на его место.

**Эмпатия** – «вчувствование», умение распознавать эмоции окружающих, откликаться на них. Это – особый способ проникновения в личностные особенности другого, основанный не столько на рациональном осмыслении, сколько на стремлении эмоционально откликаться и вникать в проблемы человека. Эффективность процессов эмпатии возрастает по мере увеличения прошлого опыта, в случае сходства партнеров по общению; совместимости их установок, ценностей, направленности личности, а также культурно-образовательного уровня

**Рефлексия** определяется в процессах общения как знание и понимание того, как другой человек знает и понимает меня самого. В общении это выглядит как своеобразный удвоенный процесс зеркальных отражений друг друга, последовательное взаимоотражение. Именно от этого зависит подлинное взаимопонимание, личностное развитие. Рефлексивные процессы занимают ведущее положение при реализации любой из основных управленческих функций, ибо они обеспечивают, во-первых, прогнозирование и предвосхищение ответных действий подчиненных посредством постановки себя в позицию других, во-вторых, способность понять, что думают другие люди, и осознание того, как он сам воспринимается партнерами по общению.

**Эффекты межличностного восприятия** зависят от характеристик как субъекта, так и объекта восприятия. Каждый из участников, оценивая другого, стремится построить определенную систему интерпретации поведения, его причин. Значительна при этом роль «первого впечатления», предубеждений и установок. Наиболее изученными механизмами «приписывания» являются эффекты «ореола» («галлоэффект»), «первичности и новизны», а также «стереотипизации».

**Эффект ореола** происходит приписывание воспринимаемому человеку качеств на основе образа, который сложился ранее о нем из различных источников информации. Этот образ, ранее существовавший, выполняет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты и проявления объекта восприятия. Эффект ореола проявляется и при формировании первого впечатления о человеке, когда первое благоприятное впечатление приводит к позитивной оценке и еще неизвестных качеств человека, и наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует преобладанию негативных оценок.

**Эффекты «первичности» и «новизны»** зависят от порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем. При восприятии незнакомых людей преобладающей является самая

первая известная информация о нем. Напротив, в ситуациях восприятия знакомого человека действует эффект новизны, который заключается в том, что последняя, т. е. более новая, информация о нем оказывается наиболее значимой.

**Стереотипизация** – это сложившийся некоторый устойчивый образ события, явления или человека, которым мы пользуемся как своеобразным «сокращением» при взаимодействии. В житейском плане это всевозможные предубеждения и предвзятости (стереотипы). **Антропологические стереотипы** – стереотипы внешности. **Социальные стереотипы** – профессиональные и статусно-ролевые предположения о психологических качествах личности. **Эмоционально эстетические стереотипы** – суждения о психологических качествах, дается на основе физиологической привлекательности.

**Эффект проецирования** проявляется в склонности людей приписывать другим свои собственные установки, эмоции, мнения, иначе говоря, судить их по себе. И если кто-то считает, что все вокруг скучное, упрямые или нечестные, стоит задуматься – почему он так думает?

**Казуальная атрибуция** – предписывание причин. Механизм объяснения причин поведения другого человека на основе собственных наблюдений.

Область исследований, связанных с выявлением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, получила название «**аттракция**».

**Интерактивная сторона общения** – это условный термин, обозначающий характеристику тех компонентов общения, которые связаны с взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности. В ходе общения важно не только обмениваться информацией, но и организовать «обмен действиями», спланировать общую деятельность. Общение всегда должно предполагать некоторый результат – изменение поведения и деятельности других людей. Деловое общение выступает как межличностное взаимодействие, т. е. совокупность связей и взаимовлияния людей, складывающихся в их совместной деятельности. В современной психологии большее внимание уделяется следующим положениям:

Во-первых, типологию взаимодействия в общении можно разделить на два основных вида – *конкуренция и кооперация*. Первый подразумевает, что люди будут ставить свои интересы превыше всего, второй же – стремиться к общим целям.

Во-вторых, интерактивная сторона общения включает в себя наличие общественного контроля. Он осуществляется за счет *системы социальных образцов и норм*, которые приняты в данном обществе. Они регламентируют все социальные взаимоотношения и взаимодействия.

В-третьих, интерактивная сторона общения включает в себя ту *систему ролей*, которые исполняет каждый человек при взаимодействии дома, на работе, с друзьями и близкими. Очень часто они сталкиваются между собой, потому что приходится расставлять приоритеты.

**Психологическое воздействие** – это структурная единица, компонент взаимодействия. По своей сути психологическое воздействие представляет проникновение одной личности в психику другой личности. Целью или результатами этого проникновения является изменение индивидуальных или групповых психических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний и т. п.).

**Психологическое влияние** – это воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью исключительно психологических средств, с предоставлением ему права и времени отвечать на это воздействие. Психологически конструктивное влияние (полезное и созидательное для участников коммуникации) должно отвечать трем критериям:

- 1) оно не разрушает личности людей, в нем участвующих, и их отношений;
- 2) оно психологически корректно (грамотно, безошибочно);
- 3) оно удовлетворяет потребности обеих сторон.

Характер взаимодействия ведет к определенной тактике общения: сотрудничество, кооперация, поиски компромисса (основного типа сотрудничества), убеждения, разъяснения (способы воздействия).

Таким образом, все формы коммуникативного поведения руководителя базируются на определенных психологических феноменах и закономерностях, объективно возникающих в процессах коммуникации. Они имеют свою сферу действия и свои специфические закономерности. От того, насколько полно и грамотно это учитывается в управленческом общении, зависит его общая эффективность.

### **Вопросы для промежуточного контроля**

1. Что такое коммуникативная компетентность?
2. Каковы компоненты коммуникативной компетентности?

3. Что необходимо знать, чтобы быть коммуникативно компетентным руководителем?
4. Какие уровни общения выделяются в психологии?
5. Чем отличается деловое общение от других видов общения?
6. Чем отличается деловое общение от манипуляции?
7. Какие формы делового общения существуют?
8. Назовите стадии принятия управленческих решений.
9. Назовите факторы, мешающие правильно воспринимать и оценивать людей.
10. Что надо учитывать при публичном выступлении?
11. Какие барьеры в получении информации вы можете назвать?
12. Назовите правила успешной коммуникации.

#### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Мещерякова, Е. В. Психология управления / Е. В. Мещерякова. – Минск.: Вышэйш. шк., 2005. – 239 с.
3. Морозов, А. В. Деловая психология: курс лекций / А. В. Морозов. – СПб.: Союз, 2000. – 576 с.
4. Петровская, Л. А. Компетентность в общении / Л. А. Петровская. – М.: Изд-во МГУ, 2007. – 216 с.
5. Самыгин, С. И. Психология управления: учеб. пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997. – 512 с.
6. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология / А. Л. Свенцицкий. – М.: ТК Велби: Проспект, 2004. – 336 с.
8. Шейнов, В. П. Как управлять другими. Как управлять собой (Искусство менеджера) / В. П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 2006. – 368 с.
9. Урбанович, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Урбанович. – Минск.: Харвест, 2003. – 640 с.





## **Лекция 6. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Что случится, если мы возьмем нашу жизнь в собственные руки?  
Произойдет нечто ужасное: нам некого будет винить за нее.

*Эрика Джонс*

- 6.1. Сущность управленческого воздействия руководителя.
- 6.2. Характеристика основных способов управленческого воздействия.
- 6.3. Типология объектов психологического воздействия.
- 6.4. Манипуляции в управленческой сфере.

### **6.1. Сущность управленческого воздействия руководителя**

Психологическое воздействие широко включается в процессы труда, управления и другие сферы жизнедеятельности. В своей совокупности потенциальная способность руководителя целенаправленно и эффективно воздействовать на своих подчиненных формируется путем овладения им тремя блоками знаний:

- знания содержания и специфики управленческого воздействия;

- знания основных способов психологического воздействия;
- знания индивидуальных особенностей объектов воздействия.

На основе этой триады формируются навыки и умения рационального управленческого воздействия.

По своей сущности психологическое воздействие представляет **«проникновение» одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц)**. Целью и результатами этого «проникновения» является изменение, перестройка индивидуальных или групповых психологических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний). Управленческое воздействие должно рассматриваться как замкнутая система, структурные компоненты которой объединяются в единое целое сложными многоуровневыми связями и отношениями. Эти связи и отношения, как бы надстраиваясь друг над другом, влияют друг на друга и на эффективность управленческого воздействия. Выделяют, по крайней мере, два уровня: когнитивный и эмоциональный.

Структура управленческого воздействия включает следующие *компоненты*:

- *субъект* (отдельные личности, группа лиц, различные организации, являющиеся ведущей подсистемой в какой-либо системе управления);
- *объект* (разнообразные социально-психологические явления и феномены: личность, общности, их образ жизни и деятельность);
- *способы воздействия* (внушение, заражение, подражание и убеждение).

Прямое управленческое воздействие реализуется через ряд взаимосвязанных функций.

**Информационная функция** осуществляется путем предоставления в распоряжение подчиненных достаточного объема данных для успешного выполнения принятого решения. При осуществлении этой функции важно добиться, чтобы подчиненные не только понимали цели распоряжения, но чтобы в их сознании сложился образ будущей деятельности.

Понимание задачи подчиненными включает следующие элементы:

- в какой последовательности выполнять отдельные части задания;
- какие способы наиболее эффективны;
- какое время отпущено на полное выполнение задания и какие промежуточные сроки завершения этапов работы определены;
- каковы критерии оценки качества выполнения задания;

- какие требования должны выполняться неукоснительно, а какие могут быть скорректированы исполнителями по ходу выполнения распоряжения.

**Мотивационная функция** предполагает использование системы методов для активизации личных возможностей подчиненных к эффективным действиям. Это позволяет, во-первых, эффективнее использовать возможности подчиненного, а во-вторых, создает у исполнителя впечатление тщательного учета важности и срочности выполняемых работ. Как и любая деятельность, управленческое воздействие побуждается определенными мотивами, преследует определенные цели и приводит к определенным результатам. К основным формам управленческого воздействия относят: приказ; распоряжение; указание; инструктаж; рекомендацию; беседу.

**Контрольно-оценочная функция** предполагает соотношение результатов действий подчиненных с исходным замыслом руководителя. На основе данной информации начальник вносит соответствующие коррективы в свою деятельность. Оценка проделанной работы требует от руководителя реализации в полной мере *принципа справедливости*. Для обеспечения объективности оценок руководитель ведет анализ деятельности подчиненного. При подведении итогов выполнения проделанной работы важно отметить как достижения, так и промахи всех без исключения подчиненных. Справедливость оценок каждого участника совместных действий имеет большое значение для сплочения коллектива организации, воспитания подчиненных. Оценка проделанной работы требует *корректности и такта*. При публичном обсуждении итогов недопустимо с сарказмом преподносить выявленные недостатки, приписывать вину. Важно предоставлять подчиненным возможность отвечать на выдвинутые в их адрес обвинения. Если руководитель делает ошибочный вывод, то его долг публично признать свою ошибку.

Эмпирические исследования феномена психологического воздействия весьма обширны. Наиболее значимыми из них явились многолетние Йельские исследования К. Ховланда. Своеобразным итогом проделанных исследований явилось формулирование некоторых *практических правил и принципов организации эффективной, убеждающей информации*. Вот главные из них:

- наиболее убедительными являются руководители, которые вызывают доверие и кажутся экспертами в своей области;

- доверие к руководителю увеличивается, если он ясно докажет и покажет, что отстаиваемая им позиция не приносит ему лично никакой выгоды, а важна для интересов дела;
- доверие к руководителю увеличивается, если он не пытается явно, «в лоб», повлиять на мнение подчиненных;
- при высоком авторитете руководителя подчиненные будут тем более убеждаемы, чем большее противоречие будет существовать между начальным мнением подчиненных и точкой зрения руководителя;
- наибольший эффект дает апелляция руководителя к эмоциям (и положительным, и отрицательным) подчиненных в сочетании с логикой аргументации и конкретикой поставленных задач;
- восприимчивость подчиненных оптимальна, если они изначально спокойны, удовлетворены и заинтересованы в общении;
- подчиненные, имеющие средний и высокий образовательный и культурный уровень, более восприимчивы к двухсторонней аргументации. Особенно убедительным является преподнесение, наряду с основной, альтернативных точек зрения, а затем их опровержение. Для подчиненных с низким образовательным и культурным уровнем наиболее действенной является односторонняя аргументация.

## **6.2. Характеристика основных способов управленческого воздействия**

Обычно в качестве основных способов управленческого воздействия выделяют внушение, заражение, подражание и убеждение.

Под **внушением** понимается способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы.

К *основным закономерностям* протекания процесса внушения относят следующие:

- с возрастом индивидов, а, следовательно, с увеличением социального опыта эффективность внушения снижается, увеличивается скепсис по отношению к этому способу воздействия;
- эффективность внушения зависит от психофизиологического состояния индивидов: в большей мере внушаемыми оказываются люди утомленные, ослабленные физически, чем обладающие хорошим са-

мочувствием, у которых высокий жизненный тонус. Вероятно, действие этой закономерности объясняет высокую «эффективность» мероприятий, проводимых различными «целителями» и «знахарями»;

- решающим условием эффективности внушения является авторитет руководителя, создающий особый, дополнительный стимул воздействия – доверие к источнику информации. Авторитетность руководителя выполняет функцию так называемой «косвенной аргументации», своего рода компенсатора отсутствия прямой аргументации.

Проведению эффективного внушения способствуют:

- информационный вакуум или чрезвычайная противоречивость текущей информации;
- сильное психофизическое истощение и переутомление объекта;
- блокирующая психическая напряженность (гнев, страх, поиск выхода из безнадежной ситуации и др.);
- положительные ожидания и установки;
- жесткая категоричность заявлений и требований;
- повторяемость, определенный ритм подачи внушающей информации;
- особая эмоциональность сообщения.

Под **заражением** понимается способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне. *Физиологическая* основа заражения – перманентная психическая готовность индивида к разрядке (зачастую она и не осознается). *Психологической* основой заражения является ряд закономерностей. Во-первых, в массе людей действует механизм многократного взаимного усиления эмоционального воздействия общающихся людей. Во-вторых, в массе людей возникает некоторая общность оценок, установок, что готовит индивидов к действию механизма заражения. Например, аплодисменты на концертах являются своеобразным импульсом, после которого собственно и начинает действовать механизм заражения.

Подверженность индивидов действию заражения зависит от общего уровня развития личности, а конкретно – от уровня их самосознания. Потенциально всякий индивид подвержен действию механизма заражения, вся проблема в конституциональных особенностях психики каждого, т. е. каково соотношение между эмоциональной и рациональной сферами психики, насколько легко эмоциональная может одержать вверх над рациональной сферой. Обобщая сказанное, необ-

ходимо заметить, что в современных условиях заражение играет значительно меньшую роль, чем на начальных стадиях развития. Б. В. Поршнев открыл закономерность действия механизма заражения: чем выше уровень развития общества, тем критичнее отношение индивидов к силам, автоматически увлекающим их на путь стихийных эмоциональных переживаний, тем, следовательно, слабее действие механизма заражения.

Наиболее яркий пример действия заражения – состояние паники. *Паника* – возникающее в общности людей определенное эмоциональное состояние деструктивного характера, являющееся следствием либо дефицита, либо избытка информации о каком-либо важном явлении. К *основному условию* возникновения паники относится передача важной для индивида информации. Однако этого недостаточно. Для возникновения паники необходимо, чтобы:

- информации было либо недостаточно, либо чрезмерно;
- информация содержала либо пугающие, либо непонятные сведения (например, о реальной или воображаемой опасности);
- информация была настолько сильна по своему воздействию, что способна вызвать сначала страх, а затем и шок. Их динамическим выражением является бессознательное принятие определенных образцов поведения.

Под **подражанием** понимают способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения. Основоположник научного рассмотрения подражания – французский психолог и социолог Г. Тард. В соответствии с его концепцией, подражание есть основной принцип развития и существования общества. С точки зрения Г. Тарда, подражание – источник прогресса: периодически в обществе совершаются изобретения, которым подражают массы. Эти открытия и изобретения входят впоследствии в структуру общества и вновь осваиваются путем подражания.

Подражание как способ психологического воздействия осуществляется по определенным законам:

- во-первых, подражание идет от внутреннего к внешнему (т. е. внутренние образцы вызывают подражание раньше, чем внешние; духу религии подражают раньше, чем обрядам);
- во-вторых, низшие по социальной лестнице подражают высшим (деревня – городу, жители маленьких городов – жителям столицы и др.);

• в-третьих, чем старше и образованнее человек, тем меньше он подвержен простейшим образцам подражания, тем более сложные формы приобретает сам процесс подражания. У взрослых, в отличие от детей, подражание есть побочный способ освоения мира, причем главный упор делается на внешний рисунок поведения, не затрагивая глубоких личных характеристик.

Под **убеждением** понимается преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности. Другими словами, при убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно.

Сложность и многогранность процесса убеждающего воздействия предполагает, по мнению Б. Д. Парыгина, воздействие, как на рациональную, так и на эмоциональную сферу личности, активное взаимодействие убеждающего и убеждаемого, нередко перерастающее в явную или скрытую дискуссию. Проще поддаются убеждению лица, которые имеют яркое, живое воображение; ориентируются скорее на других, чем на себя; имеют несколько заниженную самооценку и др.

Как эффективно использовать способ управленческого влияния на подчиненных путем убеждения?

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Просите немного больше, чем Вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а если с самого начала Вы будете просить больше, Вы, по-видимому, получите именно столько, сколько Вам действительно нужно).

4. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными.

5. Если высказываете несколько точек зрения, постарайтесь изложить последние аргументы, ибо, услышанные последними, имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Сама процедура убеждения включает три вида убеждающих воздействий:

1. *Информирование.*

2. *Разъяснение.*

3. *Доказательство и опровержение.*

**Информирование** представляет собой рассказ, т. е. живое и образное изложение информации с целью сообщения подчиненному фактов и выводов, необходимых для побуждения его к определенным действиям. Рассказывая что-то работнику, избирают либо индуктивный, либо дедуктивный путь. Первый требует последовательно рассматривать факты, явления, события и только потом делать обобщение. Индуктивный путь предполагает, что сначала нужно изложить общие положения, а уж затем приводить факты в их подтверждение.

Обычно выделяют несколько типичных видов **разъяснения**:

- **инструктивное разъяснение**, в ходе которого работник должен усвоить, вернее, запомнить сообщаемые сведения. Такое разъяснение ведется четким, ясным языком, короткими фразами;

- **повествующее разъяснение**, в ходе которого работнику излагаются факты в виде живого рассказа, призванного привести к соответствующим выводам;

- **рассуждающее разъяснение**, в ходе которого активизируется мыслительная деятельность работника путем постановки перед ним ряда вопросов и последующими логическими рассуждениями подведение его к нужным выводам;

- **проблемное разъяснение** отличается от предыдущих тем, что руководитель ответа на поставленные вопросы не дает. К ответам приходит сам работник, но материалы для разъяснений подаются ему таким образом, чтобы натолкнуть на необходимый для руководителя вывод.

**Доказательства** при убеждении строятся по логическим законам тождества, противоречия, исключенного третьего и достаточного основания. Доказательство будет тем эффективнее, чем более основательно оно будет опираться на такие факты, которые или правильны по своей сути, или воспринимаются работником как правильные.

С точки зрения логики **опровержение** обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая подчиненному одну идею, руководитель тем самым опровергает другую. В психологическом же плане имеется определенная разница. Она связана с тем, что в процессе опровержения осуществляется критика определенных взглядов собеседника с разрушением старых и формированием новых установок. Отсюда в процессе опровержения нужно, наряду с логическими приемами, использовать и психологические. Убеждение предполагает обязательное стимулирование подчиненного путем словесного одобрения, поддержки хода его мыслей и действий.



При убеждении важен *учет характеристик объектов воздействия*:

- степень самооценки человека. Люди с низкой самооценкой зачастую медленно понимают сообщение и поэтому плохо поддаются убеждению. Напротив, люди с высокой самооценкой понимают все быстро, но предпочитают придерживаться своих взглядов. Лучше всего подвержены воздействию люди с адекватной (умеренной) самооценкой;

- возраст человека. Установки молодых более подвижны. Пожилые люди с трудом воспринимают аргументы убеждения, основанные на современных подходах и стереотипах. Почему? Потому что в течение второго и начала третьего десятилетия человеческой жизни (т. е. в период юности и в начале взросления) происходит наиболее интенсивное формирование личности и ее жизненной философии. Установки, возникшие в этот период, имеют тенденцию оставаться неизменными;

- состояние аудитории в момент убеждающего воздействия. При прямом способе убеждения решающим является не само по себе содержание сообщения, а реакция, которую она вызывает в умах людей. Если сообщение вызывает подходящие для нас мысли, оно убеждает нас. Если же оно заставляет задуматься о контраргументах, мы остаемся при прежнем мнении;

- трудно убедить аудиторию, которая заранее предупреждена о воздействии на свои важные жизненные установки. Но если тема расценивается как тривиальная, т. е. не затрагивает нас, то даже грубая пропаганда может оказаться эффективной;

- убедительность вербального сообщения возрастает, если удастся каким-либо образом отвлечь внимание аудитории настолько, чтобы подавить возможное возражение. Обычно это достигается либо яркими зрительными образами (они воздействуют настолько, что мы не анализируем смысл сообщения), либо высокой скоростью речи (быстро говорящие более убедительны, так как оставляют нам меньше времени на возражения), либо элементарным отвлечением.

### **6.3. Типология объектов психологического воздействия**

Для эффективного психологического воздействия важен учет индивидуальных особенностей подчиненных. Анализ темперамента, характера, способностей, интересов, потребностей, поведенческих стереотипов позволяет выявить определенную типологию объектов психоло-

гического воздействия. Знание этой типологии позволяет найти правильный ключ к деловому разговору, а самое главное – дает рекомендации, как себя вести с таким собеседником.

С точки зрения югославского психолога П. Мицича все многообразие собеседников можно разделить на следующие типы.

1. **«Позитивный человек»**. Это, конечно, самый приятный тип собеседника. Он дисциплинирован, трудолюбив, открыт и спокоен. Он позволяет вместе с ним подвести итоги беседы и спокойно и обоснованно провести дискуссию. По отношению к нему следует:

- откровенно и совместно с ним выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев, трудностей и недоразумений, при этом вы вправе рассчитывать на доброжелательный характер взаимоотношений, на сотрудничество;

- следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с этим позитивным подходом в данном разговоре;

- в трудных и спорных вопросах и затруднительных ситуациях искать помощь и поддержку у собеседника этого типа;

- в группе собеседников посадить его там, где есть свободное место.

2. **«Нигилист»**. В ходе беседы часто выходит за профессиональные рамки беседы, нетерпелив, несдержан, возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не согласились с его тезисами и утверждениями. По отношению к нему следует:

- совместно обсудить и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы;

- привлечь его на свою сторону, попытаться сделать из него позитивного собеседника;

- всегда оставаться хладнокровным и компетентным;

- следить за тем, чтобы по возможности решения формулировались его словами;

- когда есть возможность, предоставить другим опровергать его утверждения, а затем отклонить их;

- беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и паузах, чтобы узнать истинные причины его негативной реакции;

- в экстремальных случаях настоять на том, чтобы разговор был приостановлен, а позднее, когда остынут головы, продолжить его;

- за столом или в помещении поместить его в «мертвый угол».

3. **«Всезнайка»**. Ему кажется, что он все знает и во всем разбирается. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова. По отношению к нему следует:

- время от времени высказывать обоснованные сомнения в глубине его знаний, подтверждая это убедительными примерами;
- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить тот, кто ведет беседу;
- напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться, немного потрудиться над решением;
- давать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные замечания;
- посадить его рядом с ведущим беседу.

4. **«Болтун»**. Он ведет длительные ненужные монологи, бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы других, не обращает внимания на время. По отношению к нему следует:

- с максимумом такта прерывать его длительные выступления фразами типа «Итак, вы утверждаете, что...» или спросить, в чем он видит связь с предметом разговора;
- характером беседы настраивать на лаконичные ответы;
- изредка напоминать о том, что вы ограничены во времени;
- следить, чтобы он не переворачивал проблемы «с ног на голову»;
- спросить поименно участников беседы, каково их мнение;
- как и всезнайку, посадить его поближе к ведущему или к другой авторитетной личности.

5. **«Трусика»**. Он не уверен в себе и всегда боится сказать что-то такое, что, по его мнению, может выглядеть смешно и глупо. По отношению к нему следует:

- быть особенно деликатным, чтобы невзначай не спугнуть зарождающиеся время от времени вспышки храбрости;
- задавать ему легкие информативные вопросы;
- помогать ему формулировать мысли;
- решительно пресекать любые попытки насмешек;
- ни в коем случае не «давить» на него;
- специально благодарить его за любой вклад в беседу или замечание, но не делать этого свысока;
- всемерно укреплять его веру в себя.

6. **«Неприступный»**. Он замкнут, на многие вопросы отвечает односторонне, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также

вне темы и ситуации конкретного разговора, так как все это кажется недостойным его внимания и усилий. По отношению к нему следует:

- найти возможности для того, чтобы заинтересовать его (в частности, в обмене опытом) и показывать, как важен для вас его опыт и знания;

- спросить его: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что было сказано. Нам всем было бы интересно узнать почему?»;

- постараться найти какие-либо общие темы для беседы (откуда родом, семейное положение, увлечения, последняя прочитанная книга, фильм и др.);

- в перерывах и паузах разговора попытаться выяснить причины такого поведения.

7. **«Незаинтересованный»**. Ему безразлично, о чем идет речь, он ни во что не вмешивается. По отношению к нему следует:

- с самого начала беседы постараться поставить побольше вопросов информативного характера;

- показать неподдельный интерес к его деятельности;

- постараться выяснить, что интересно лично ему.

8. **«Сноб»**. Он не выносит критики ни прямой, ни косвенной, ко всем относится свысока, покровительственно, в разговоре склонен прибегать к иронии, граничащей с неуважением. По отношению к нему следует:

- лучше не применять прямой критики, а ограничиться легкой иронией;

- не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;

- чаще использовать формулу «да..., но...»;

- действовать точно в соответствии с требованиями делового этикета.

9. **«Почемучка»**. Кажется, этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную почву или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать все и вся. По отношению к нему следует:

- все его вопросы, относящиеся к теме разговора, сразу же направлять на всех собеседников, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому;

- на вопросы информационного характера отвечать сразу;

- сразу признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Определив, к какому типу относится наш собеседник, руководитель способен оказывать на него эффективное воздействие в интересах задач, решаемых организацией.

#### 6.4. Манипуляции в управленческой сфере

В деловом общении очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса. **Манипуляции** – скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, называют **манипулятором**. Манипулятор стремится использовать людей в своих целях, он неискренен, стремится контролировать других. Подвергнувшийся манипулятивному воздействию человек ощущает себя обманутым, обиженным, неудовлетворенным. Среди сотрудников также нередко встречаются манипуляторы.

Можно выделить приемы, которыми пользуются недобросовестные работники, чтобы уклониться от выполнения задания или избежать ответственности. Вот они:

- заявляют, что некоторое время назад начальник говорил совсем обратное;
- заявляют, что у них мало прав для выполнения этого задания;
- заявляют, что им «не помогают»; это дает возможность уклоняться от ответственности;
- доказывают, что поручаемое задание не входит в их обязанности и что этим должен заниматься кто-нибудь другой;
- стараются всегда быть обиженными – можно будет оправдаться тем, что в такой обстановке невозможно работать;
- заявляют, что поручаемая им работа им не по плечу («я не могу все знать», «я не профессор»);
- берут задания без указания срока их выполнения; потом трудно будет обвинить их в срыве и невыполнении задания;
- используют выражения типа «первый раз слышу», «звонил, не дозвонился», «заходил, но вас не было», «искал, но не нашел», «а мне никто не говорил», «а почему я?», «не слышал», «не знаю», «я ему сказал, но он не сделал» и т. д.

Существует три основных метода **нейтрализации** этих и других приемов психологической манипуляции в деловом общении.

1. **«Мимо ушей».** Метод заключается в уходе от дискуссии, уклонении от прямых вопросов или смене темы разговора. Можно что-то уронить, отвлечься на мнимый телефонный звонок или попавшую в глаз соринку. Цель метода – выиграть время и вернуться от манипуляции.

1. **«Расставить точки над і».** Прямое заявление о том, что оппонент пытается вами манипулировать с обозначением его истинного мотива. «Скажите прямо, чего вы хотите? Чтобы я разозлился и отказался от своих требований?».

2. **Контрманипуляция.** Использование приемов манипуляции, позволяющих отбить атаку оппонента и вынудить его к принятию невыгодного для себя решения. Такая ситуация чревата резким обострением отношений и возникновению конфликтов. В ситуации открытого противоборства, безусловно, выиграет тот, кто вооружен не только знаниями, но и умением реализовывать их на практике.

### Вопросы для промежуточного контроля

1. Каковы функции управленческого воздействия?
2. Назовите основные способы управленческого воздействия?
3. Каковы психологические особенности процесса внушения?
4. Какова процедура процесса убеждения?
5. Как эффективно использовать убеждение при взаимодействии с подчиненными?
6. Какие типы собеседников существуют?
7. Что такое «манипуляция»? Как противодействовать манипуляции в системе «руководитель-подчиненный»?

### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. К р е м е н ь, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
2. М о р о з о в, А. В. Управленческая психология: учебник для студ. высш. учеб. заведений / А. В. Морозов. – М.: Академический Проект, 2003. – 288 с.
3. Р о з а н о в а, В. А. Психология управления: учеб. пособие / В. А. Розанова. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 352 с.
4. С а ц к о в, Н. Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н. Я. Сацков. – Донецк: ИКФ «Сталкер», 1998. – 186 с.
5. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусь. – Минск: «Вышэйш. шк.», 2014. – 317 с.
6. О г а н я н, К. М. Психология управления: учеб. пособие / К. М. Оганян. – Ставрополь, Изд-во СКИ БУПК, 2007. – 94 с.
7. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2003. – 640 с.



## **Лекция 7. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Талантом собеседника отличается не тот,  
кто охотно говорит сам, а тот,  
с кем охотно говорят другие.  
*Лабрюйер*

- 7.1. Роль и значение делового общения.
- 7.2. Основные принципы делового общения
- 7.3. Формы, этапы и фазы делового общения.
- 7.4. Барьеры в деловой коммуникации.
- 7.5. Факторы повышения эффективности делового общения.

### **7.1. Роль и значение делового общения. Формы, этапы и фазы делового общения**

Под деловым общением понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчинен-

ными, партнерами, соперниками и конкурентами. Оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов. Причем речь идет об интересах физических и юридических лиц.

Деловое общение можно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают *вербальные коммуникации*, умение говорить является важной составной частью авторитета руководителя и эффективности достижения целей организации. Сотрудники теряют уважение к косноязычному руководителю, но проникаются уважением к тому, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и т. п.

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы XX века заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах, даже в технической сфере или инженерном деле на 15 % зависят от его профессиональных знаний и на 85 % – от его умения общаться с людьми. В этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные принципы делового общения.

## **7.2. Основные принципы делового общения**

1. **Пунктуальность** (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25 % к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы.



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

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

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

5. **Внешний облик** (одевайтесь как положено). Главный подход – вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, т. е. одеваться со вкусом.

6. **Грамотность** (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок.

В зависимости от самооценки, а также от восприятия и оценки партнера мы осознанно или неосознанно избираем различные подходы к построению деловых отношений. Отношения могут выстраиваться на: **партнерстве** (равном участии в деле); **соперничестве** (стремление во что бы то ни стало навязать или отстоять свою позицию); **доминировании** (стремлении подчинить себе партнера).

**Партнерство** означает отношение к другому человеку как равному себе самому. При партнерстве собеседник воспринимается как равноценный субъект, имеющий право быть таким, какой он есть, с которым надо считаться. Основные способы воздействия друг на друга строятся на гласном или негласном договоре, который служит и средством объединения, и средством взаимного контроля. Положительной стороной партнерства является то, что обе стороны, как правило, получают зна-

чительный выигрыш. Недостаток заключен в том, что может потребоваться очень много времени для его достижения, если партнер, например, ориентирован на соперничество.

При **соперничестве** другая сторона представляется опасной и непредсказуемой. В отношениях с ней берет верх стремление переиграть ее, добиться одностороннего преимущества. Интересы другой стороны учитываются в той мере, в какой это определяется логикой конкурентной борьбы. Соперничество требует немного времени, приводит к победе, но только в том случае, когда вы располагаете очевидными преимуществами. Если же партнер не признает ваших преимуществ и так же, как и вы склонен к соперничеству, то дело может закончиться конфликтом или полным разрывом отношений.

Подход, ориентированный на **доминирование**, определяет отношение к партнеру как к средству достижения своих целей, игнорирование его интересов и намерений. У того, кто склонен к доминированию, превалирует стремление распоряжаться, получить одностороннее преимущество. Доминирование исключает затрату времени на дискуссии, столкновение мнений. Однако оно парализует волю подчиняемого партнера, тем самым обедняет общий интеллектуальный ресурс.

### 7.3. Формы, этапы и фазы делового общения

Деловое общение реализуется в следующих основных формах:

1) **деловые переговоры** – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

2) **деловая беседа** – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности и пр. Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

3) **деловое совещание** – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов. Во время совещания между подчиненными и руководителем происходит обмен информацией,

принимаются управленческие решения. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссы, приобретают культуру общения и т. п.

4) **телефонные переговоры.** Исследования показывают, что руководители различных предприятий тратят на телефонные переговоры от 4 до 27 % рабочего времени. Выделяют следующие общие **правила телефонных переговоров** при деловых контактах:

- в начале разговора необходимо обязательно поздороваться, представиться, назвать имя, фамилию, должность и компанию;

- употреблять формулировки, уточняющие, располагает ли собеседник возможностью уделить время разговору, в случае его занятости уточнить время, когда вы сможете перезвонить, или назначить ему такое время;

- при разговоре необходимо держать средний темп речи, не тянуть слова и паузы, но и не тараторить;

- называть собеседника по имени-отчеству или по имени, если он допускает такое обращение;

- не следует заставлять себя ждать у телефона, настаивать на разговоре с собеседником, который занят или не желает продолжать беседу;

- нельзя разговаривать сразу с несколькими людьми в процессе телефонных переговоров, если это, конечно, не телеконференция;

- нельзя перебивать собеседника;

- переговоры заканчивает обычно тот, кто позвонил;

- не стоит кричать в трубку, если связь плохая, перезвоните позже;

- улыбайтесь во время разговора – это действует располагающе.

Анализ структуры делового общения руководителя и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа делового общения.

Первый этап профессионального общения – **познание и составление первичного психологического портрета** взаимодействующего с руководителем человека. При конкретном наблюдении за человеком предметом «чтения» являются его вербальные и невербальные акты поведения. Важное значение для составления психологического портрета имеет анализ внешнего облика собеседника: манера одеваться, аккуратность в отношении одежды, следование моде или ее игнорирование, подражание в отношении одежды другим людям (частенько выдающимся артистам, спортсменам, политикам) и т. д. Эффективность делового общения определяется также степенью соответствия реальных психологических портретов сотрудников представлениям о требо-

ваниях, предъявляемым к ним и их деятельности на конкретных должностях. Основными способами построения психологического портрета в процессе делового общения могут выступать: эмпатия, рефлексия, стереотипизация, индивидуализация. Рассмотрим их более подробно.

Второй этап профессионального общения – *создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций*. Важнейшей психологической предпосылкой эффективного общения является выявление главной репрезентативной системы взаимодействующего с руководителем человека и опора на нее в процессе конкретного контакта. У каждого человека есть максимально развитая репрезентативная система, которая можно отличать от репрезентативной системы другого человека. Недостаточный учет репрезентативной системы человека в процессе общения может привести к взаимному непониманию и трудностям во взаимодействии.

Третий этап профессионального общения – *непосредственный контакт руководителя с другими лицами*. Его цель – получение определенной информации и взаимодействие на партнера. Этот этап общения важен для устранения противоречий, непонимания и разногласий.

Четвертый этап профессионального общения – *осознание руководителем результатов и последствий контактов*. Взаимодействие невозможно без оценки удачи либо неудачи, успеха либо неуспеха и выявление факторов, которые способствуют общению или усложняют его.

Наиболее ответственной является фаза подготовки делового общения, которое надо планировать, правильно выбрать место и время, определить для самого себя установки на результаты общения. Далее наступают собственно фазы общения. Первой из них является вхождение в контакт.

В деловом общении выделяются несколько **фаз**. Наиболее ответственной является *фаза подготовки делового общения*, которое надо планировать, правильно выбрать место и время, определить для самого себя установки на результаты общения. Далее наступают собственно фазы общения. Первой из них является *вхождение в контакт*. В этой фазе руководитель должен почувствовать состояние, настроение партнера, освоиться сам и дать возможность сориентироваться собеседнику – это сонастройка. Здесь довольно-таки важно сразу расположить партнера к себе и обеспечить ровное начало общения. Этот период завершается установлением психологического контакта. Следующая фа-

за – **концентрация внимания** на чем-то, какой-то проблеме, задаче сторон и разработке темы. Здесь выделяют мотивационный зондаж. Он производится с целью понять мотивы собеседника и выяснить его интересы. Затем наступает довольно-таки важная фаза – **поддержание внимания**. Руководитель должен уметь пользоваться приемами поддержания внимания и возвращаться к ним в течение общения. Далее наступает **фаза аргументации и убеждения**. Она имеет место, если есть расхождения во мнениях. Последней фазой является **фаза фиксации результата** – руководитель должен уметь почувствовать тот момент в общении, когда тема исчерпана или собеседник проявляет беспокойство, и в этом случае завершать общение.

#### **7.4. Барьеры в деловой коммуникации**

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические барьеры. Причины их появления разные. Для того чтобы дело не дошло до стресса, нужно научиться предупреждать возникновение барьеров в общении, а если уж они возникли, успешно их преодолевать. Рассмотрим основные барьеры, возникающие на пути к плодотворному общению.

**Барьеры взаимодействия.** *Мотивационный барьер* возникает, если у партнеров разные мотивы вступления в контакт, например: один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль. В таком случае лучше с самого начала выяснить намерения друг друга, согласовать мотивы сотрудничества. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

*Барьер некомпетентности.* Некомпетентность партнера вызывает чувство досады, ощущение потерянного времени. Если партнер совсем не разбирается в проблеме, лучше вежливо «свернуть» разговор; если он владеет вопросом частично, а обратиться больше не к кому, нужно ввести его в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность.

**Барьеры восприятия и понимания.** *Эстетический барьер* возникает в том случае, когда партнер неопрятно, неряшливо одет или обстановка в его кабинете, вид рабочего стола не располагают к беседе. Преодолеть внутреннее препятствие к ведению разговора трудно, и тем не менее, если этот контакт очень нужен, нельзя показывать, что нас что-то коробит.

Комфортному общению может препятствовать и *разное социальное положение партнеров*, особенно если один из них привык испытывать трепет перед начальством. Избавиться от такого отношения помогает следующая установка перед разговором: «Начальник такой же человек, как и я. Ему присущи все человеческие слабости. У меня нет причин для волнения. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю себя и свое дело, и он это почувствует».

*Барьер отрицательных эмоций* возникает в общении с расстроенным человеком. Если партнер, который обычно с вами вежлив, встречает вас нелюбезно, разговаривает не поднимая глаз и т. п., не спешите принимать это на свой счет: может, он не в состоянии справиться с плохим настроением из-за хода собственных дел, семейных неурядиц и т. п. Необходимо, придя на встречу заранее, постараться узнать, какая обстановка на фирме, в каком настроении деловой партнер. Иногда бывает лучше перенести разговор на другое время. Если это невозможно, то надо в начале разговора помочь партнеру улучшить его эмоциональное состояние.

*Барьер установки.* Ваш деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к вам или к фирме, представителем которой вы являетесь. Если вы столкнулись с барьером установки, лучше не пытаться переубеждать партнера. Спокойно отнеситесь к неприязни как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

*Барьер двойника* заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждем от делового партнера такого поступка, какой совершили бы на его месте. Но он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами и установками. Чтобы барьер двойника не возникал, нужно развивать способности к децентрации.

**Коммуникативные барьеры.** *Семантический барьер* возникает тогда, когда деловые партнеры пользуются одними и теми же словами для обозначения совершенно разных вещей. Причины возникновения этого барьера различны. Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера, использовать понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять, в каком смысле то или иное слово вы использовали.

*Логический барьер* очень мешает общению. Гельвеций говорил:

«Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их... Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения». Необходимо набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера необходимую информацию.

*Плохая техника речи (фонетический барьер)* очень мешает эффективному общению. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим партнером, придется приспособливаться к его манере говорить и не показывать вида, что вы чем-то недовольны.

*Неумение слушать* проявляется в том, что партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши. Компенсировать неумение партнера слушать можно только своим искусством говорить.

*Невежливость* – это тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним. К сожалению, проявления невоспитанности нередки даже в деловой коммуникации. Невежливое обращение можно пресечь спокойной, без раздражения, собственной вежливостью. Бывают ситуации, когда вы вынуждены выслушать справедливое или несправедливое выражение возмущения. Помните, что ваша цель – сотрудничество, а не конфликт. Когда человек груб, возникает желание тотчас резко поставить его на место. Но это может привести к перебранке. Лучше ответить холодным и спокойным тоном. На многих это действует отвращающе. Есть и другие способы успокоить возмущенного собеседника:

– *прием «чужая роль»*: если собеседник возмущается или кричит, попробуйте войти в его положение, посмотреть на ситуацию его глазами; стоит сказать человеку «Понимаю Вас» – и появляется возможность конструктивно повести разговор;

– *сочувственное отношение к партнеру*: помните, что признание правоты собеседника и сочувствие ему обычно гасят огонь возмущения;

– напряженную обстановку можно разрядить и *шуткой*, но она даст нужный эффект лишь тогда, когда вы уверены в том, что у вашего партнера есть чувство юмора;

– *прием отстранения*: можно ненавязчиво рассматривать кричащего, сосредоточившись на какой-нибудь мелочи в его костюме или прическе; можно размышлять о его возрасте, семейном положении, любимом занятии; полезно также анализировать речь: особенности произношения слов, богатство лексики, интонации, удачные речевые оборо-

ты, ошибки в произношении слов и построении фраз.

Эти приемы позволяют перенести неблагоприятное воздействие без стресса. Разрядившись и не заведя вас, партнер обычно чувствует себя неловко, а то и испытывает чувство вины. В таком состоянии он готов к продолжению контакта. И теперь все зависит от вашего желания общаться с этим человеком. Чтобы не возник барьер невежливости в общении с вами, будьте внимательны к партнеру с первой же минуты разговора.

**Как преодолеть барьеры в общении?** Прежде всего – выработать чувство собственного достоинства, уверенность в себе. Помогает также умение видеть за каждым неадекватным поступком человека проявление его психологических особенностей, а может быть, и проблем.

Наши типичные ошибки:

- *неправильные ожидания в отношении партнера* (неправильные ожидания возникают в результате следующей ошибки: если мы знаем человека недостаточно, лишь какую-то его положительную или отрицательную черту, то нередко достраиваем его образ как положительный или отрицательный, а потом связываем свои ожидания с нами же созданным образом);

- *нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем* (лучше сразу четко сформулировать свои ожидания, объяснить причины и т. д.);

- *не улавливаем подтекст разговора* (часто мы не предполагаем, что партнер тоже может прямо не высказывать свои желания и истинное настроение);

- *если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло* (причина же может быть совсем в другом; людей обычно огорчают и раздражают несправедливые обвинения в плохом отношении, получается, что мы сами и провоцируем конфликт);

- *мы стараемся оправдать ожидания собеседника* (в общении с хорошим человеком это приводит к неестественности отношений, которая нередко обнаруживается в самый неподходящий момент; если же мы идем на поводу у манипулятора, последствия еще хуже).

## **7.5. Факторы повышения эффективности делового общения**

Руководитель должен не только обладать навыками делового общения, но повышать эффективность отдельных его видов. Рассмотрим



некоторые из них, максимально важные для повышения эффективности делового совещания.

**1. Создание благоприятных условий для коллективной работы и принятия коллективного решения.** Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, надо обеспечить условия для коллективного труда присутствующих. При этом могут активно использоваться методы творческого мышления.

**2. Организация начала деловых совещаний в точно назначенное время и обеспечение сжатых графиков работы** позволяют работникам подготовиться к деловому совещанию и эффективно распоряжаться своим временем в течение рабочего дня.

**3. Создание атмосферы непринужденности и деловитости.** Создание плодотворной рабочей обстановки на освещении главным образом зависит от руководителя. Он должен сразу предотвратить возможность проявления факторов, мешающих деловому сотрудничеству. К таким факторам можно отнести неконструктивную, чрезмерную критику друг друга, жалобы, взаимные упреки и т. д. Руководитель должен создать такую атмосферу, чтобы каждый участник чувствовал себя равным на совещании и ощущал не только значимость рассматриваемых проблем, но и свою значимость в этом процессе. Периодически случается, что непринужденность подавляет деловитость и деловое совещание превращается в дружескую посиделку. Бывает, что деловитость подавляет непринужденность. Тогда у собравшихся заглушаются творческие прорывы. Если на повестке дня стоит обсуждение неприятной проблемы, то ее следует рассматривать в конце совещания, возможно не полным составом. Сотрудников, не имеющих прямого отношения к решаемой проблеме, можно отпустить. Такого рода проблемы должны решаться, по возможности, коротко. Желательно вообще решать такие проблемы в индивидуальном порядке.

**4. Обеспечение эффективности ведения записей** – довольно-таки важный фактор успеха. Руководитель должен знать, что хорошо, грамотно организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, замечания, вносить коррективы или конкретные предложения, а также накапливать важную информацию

**5. Обеспечение активности всех участников совещания.** Задачей ведущего совещания является учет психологического феномена при организации порядка выступлений. Заключается это в создании очередности выступающих обратно пропорционально их авторитету и положению. Часто бывает так, что молодые, менее опытные, сотрудники

не решаются выступать после более старших и опытных, в частности, если их мнение не совпадает с мнением руководителя, а идеи, высказанные молодыми специалистами, обычно не обсуждаются, а только принимаются к сведению. Другим методом повышения активности на совещании является требование выступления от каждого его участника.

**6. Обсуждение особых мнений.** В этом случае руководитель может столкнуться с двумя ситуациями. Первая ситуация возникает, если имеются явно ошибочные мнения отдельных участков совещания. В этом случае руководитель совещания должен коротко объяснить причину возникновения ошибочного мнения. В противном случае сотрудник, имеющий ошибочное мнение, с таковым и останется. Вторая ситуация возникает, если большую часть особых мнений составляет суждения, высказанные сотрудниками, которые стремятся сузить или расширить выдвинутое предложение или поставленную проблему. Такие мнения требуют обсуждения, так как имеют ценное зерно и позволяют достигнуть положительных результатов.

В межличностном общении невербальная коммуникация передает 65 % всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55 % информации, голос – 38 %, а слова – всего 7 %. Выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

В деловой коммуникации критика «вплетена» в жизнь, поэтому важно корректно подходить к таким вопросам, как осуществлять критику, не обидев критикуемого и не испортив с ним отношения. Слово «критика» греческого происхождения и имеет несколько значений: а) обсуждение с целью дать оценку; б) отрицательное суждение с целью указания недостатков; в) проверка достоверности чего-либо.

**Позитивная критика** всегда *ситуативно уместна*, осуществляется в присутствии объекта критики. Предметом критики являются дела и поступки, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал. Объективная критика *опирается только на конкретные факты и аргументы*. Конечной целью критики является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков и снятию возникших проблем. Цель критикующего – выявить действительные причины допущенных ошибок. Критика должна быть *щадящей!*

**Разрушительная критика** по форме выражения монологична. Она не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого. Она не предполагает двух позиций,

взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики. У автора такой критики только одна позиция, одна точка зрения, он заранее присвоил себе право быть правым.

Конструктивная критика ставит своей целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправные позиции, во взаимодействии которых и осуществляется критика. Критический диалог – это не просто средство обнаружения недостатков, относительно которых нужно потом «принять меры», но и сам процесс устранения этих недостатков.

### **Вопросы для промежуточного контроля**

1. Назовите основные принципы делового общения.
2. Каковы формы и этапы делового общения?
3. Какие существуют барьеры в деловой коммуникации?
4. Перечислите причины барьеров в деловой коммуникации.
5. Как преодолеть барьеры в общении?
6. Зачем нужна положительная установка по отношению к неприятному собеседнику?
7. Что, на ваш взгляд, означает «умение слушать»?
8. Почему важно понимать язык телодвижений?
9. Перечислите жесты, свидетельствующие об уверенном и неуверенном поведении.

### **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Морозов, А. В. Управленческая психология: учебник для студ. высш. учеб. заведений / А. В. Морозов. – М.: Академический Проект, 2003. – 288 с.
2. Панкратов, В. Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация / В. Н. Панкратов. – М., 2000. – 254 с.
3. Психология делового общения. Хрестоматия: учеб. пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. – Самара: “Бахрах-М”, 2006. – 784 с.
4. Райзберг, Б. А. Психологические основы управления: учеб. пособие для студ. вузов / Б. А. Райзберг, А. К. Тутунджян. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 240 с.
5. Ребус, Б. М. Психологические основы делового общения: учеб. пособие / Б. М. Ребус. – 4-е изд., доп. и испр. – Ставрополь: Изд-во СГУ, 2004. – 211 с.
6. Станкин, М. И. Психология делового человека / М. И. Станкин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом». – 2003. – 280 с.
7. Трусъ, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Вышэйш. шк.», 2014. – 317 с.
8. Оганян, К. М. Психология управления: учеб. пособие / К. М. Оганян. – Ставрополь, Изд-во СКИ БУПК, 2007. – 94 с.
9. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2003. – 640 с.



## Лекция 8. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Из двух ссорящихся виноват тот, кто умнее.  
*Гете*

Если бы мы не имели собственных недостатков,  
нам не доставляло бы столько радости  
подмечать промахи окружающих.  
*Ларошфуко*

- 8.1. Структура и динамика конфликта.
- 8.2. Типы конфликтов в организации и их причины.
- 8.3. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами.

### 8.1. Структура и динамика конфликта

**Конфликт** – явление, знакомое каждому человеку, тем более руководителю организации. Приведем несколько фактов, которые свидетельствуют о месте конфликтов в управленческой деятельности. По некоторым данным более 65 % проблем в трудовом коллективе связаны с нарушениями отношений между сотрудниками, а не с недостат-

ками в их профессиональной подготовке и мотивацией. Исследование проблем управления в США показало, что 25 % времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Проблема конфликтов на производстве существует повсеместно. Например, французский социолог Бенат Гурней в книге «Введение в науку управления» пишет: «Все мы хотели бы полностью избежать конфликтов. Но это абсурдная мечта». Также определенно высказался и Генри Форд (младший): «Если бы научиться разрешать конфликты, то это позволило бы снизить себестоимость автомобиля больше, чем за 25 лет технических нововведений».

В числе *основных структурных* компонентов конфликта можно выделить следующие:

**Предмет конфликта** – это то, из-за чего возникает конфликт. Предмет конфликта характеризуется тем, что он:

- может быть как материальным, так и психологическим;
- всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной;
- обычно является одним из факторов, определяющих поведение конфликтующих. Вот почему точное знание объекта позволяет точно прогнозировать поведение оппонента.

**Стороны (оппоненты) конфликта** – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта.

**Мотивы конфликта** – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

**Позиции конфликтующих сторон** – это то, о чем оппоненты заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Важной характеристикой конфликта является его *динамика*. Динамика конфликта как сложного социального явления находит свое отражение в двух понятиях: этапы конфликта и фазы конфликта.

Этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Поэтому знание основного содержания каждого из этапов конфликта важно для прогнозирования, оценки и выбора технологий управления этим конфликтом

**Первый этап.** Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта. При определенных условиях она переходит в конфликт.

**Второй этап.** Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональные переживания им этого факта. Следствием и внешним проявлением такого осознания и эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника и т. д.

**Третий этап.** Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап проявляется в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям в ущерб своему «противнику» в форме заявления, предупреждения и т. п. При этом другой участник сознает, что эти действия направлены против него и в ответ на это в свою очередь предпринимает активные действия против инициатора конфликта.

**Четвертый этап.** Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях, выдвигают свои требования.

**Пятый этап.** Разрешение конфликта. В процессе разрешения конфликта главным является устранение конфликтной ситуации и снятие его предмета.

С началом изучения этого сложного психологического явления не утихают споры о том, что есть конфликт – благо или зло. Ряд психологов утверждает, что конфликт есть благо, потому что конфликт:

- *инициирует изменения, обновления, прогресс.* Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов;
- *дает возможность четко сформулировать и выразить интересы,* т. е. предать гласности реальные позиции сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;
- *формирует у участников конфликта чувство сопричастности* к результату;
- *стимулирует разрядку психологической напряженности* в отношениях между людьми, более четкое выяснение их интересов и позиций;
- *способствует преодолению традиций «синдрома покорности»* и развитию свободомыслия, индивидуальности работника. В результате этого возрастает способность персонала к разработке оригинальных идей, нахождению оптимальных путей решения проблем организации;

- *выявляет структуру неформальных групп, их лидеров и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления;*

- *усиливает групповую сплоченность в случае возникновения межгрупповых конфликтов. Как известно из социальной психологии, наиболее легкий способ сплочения группы – это нахождение общего врага.*

Сторонники другой точки зрения утверждают, что конфликт есть зло, потому что конфликт:

- *ведет к ухудшению социально-психологического климата; нарастанию враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;*

- *повышает нервозность людей, приводит к стрессам, и, как следствие, снижение производительности труда, увеличение текучести кадров;*

- *отвлекает персонала от реальных проблем и целей организации в сторону преследования эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;*

- *снижает возможность сотрудничества с оппонентами в будущем, чрезмерное обострение конфликтных разногласий и длительное противоборство сторон может привести организацию к всеобщему кризису и распаду.*

Конфликт – это чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление. При всех плюсах и минусах конфликтов они неизбежны, более того, иногда они необходимы.

## 8.2. Типы конфликтов в организации и их причины

**Межличностный конфликт.** Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем

и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликтные ситуации между руководителем и подчиненным бывают личностного характера, когда нет взаимопонимания между лицами ввиду несовместимости характеров, темперамента и т. д.

**Конфликт между личностью и группой.** Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

**Межгрупповой конфликт.** Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом. Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т. п.), т. е. наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции. Межгрупповые конфликты сопровождаются:

- **проявлениями «деиндивидуализации»**, т. е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение. Деиндивидуализация облегчает проявление агрессивности к другим группам;

- **проявлениями социального, межгруппового сравнения**, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отрицательную оценку («они злодеи, они глупые, они отсталые» и т. п.). Социальное сравнение может инициировать конфликты, а также поддерживать, «оправдывать себя» в конфликте, ведь чтобы победить, надо оценивать себя как «положительную группу, которая правильно поступает» и отрицательно оценивать чужую группу. Часто лидеры групп стремятся частично или полностью изолироваться от информации с чужой стороны о чужой группе («железный занавес»); тогда легче сохранять конфликт между своей и чужой



группой. Для сглаживания конфликта полезен обмен реальной информацией друг о друге;

• **проявлениями групповой атрибуции**, т. е. склонны считать, что именно «чужая группа ответственна за негативные события». Объяснение причин событий резко различается для своей и чужой группы: так, нападения своей группы (негативное, агрессивное поведение) объясняют внешними причинами («нас вынудили обстоятельства»), а нападения противников объясняют внутренними причинами («они плохие люди»). Конструктивные положительные действия чужой группы оценивают как внешне обусловленные («у них не было другого выхода, обстоятельства вынудили их пойти на «мировую») или порой воспринимаются как подвох (что-то здесь не так, нельзя доверять их «миролюбивым» предложениям). Даже раскол внутри своей группы склонны объяснять действиями «чужой группы», которые «вредят нам; строят заговоры против нас».

Внутрикорпоративные конфликты можно разделить на трудовые и производственные (в зависимости от того, какие отношения они затрагивают).

• **Трудовой конфликт** – это столкновение интересов работодателя и работника (по поводу применения действующего законодательства о труде, установления новых или изменения существующих условий труда и т. п.).

• **Производственный конфликт** – это скрытое или открытое столкновение индивидуальных и/или групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в процессе совместной производственной деятельности.

В соответствии с концепцией Р. Л. Кричевского (1996), можно выделить три основных группы причин, вызывающих конфликты в организации:

1) *группа причин, порожденных процессом деятельности:*

– технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого;

– перенос проблем, решаемых по вертикали, на горизонтальный уровень отношений;

– невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель – подчиненный»;

– несоответствие поступков человека, принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям;

2) *группа причин, порожденных психологическими особенностями человеческих отношений:*

- взаимные симпатии и антипатия;
- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе;
- нарушения принципа территориальности.

3) *группа причин, порожденных личностным своеобразием членов коллектива:*

- неумение контролировать себя;
- агрессивность;
- некоммуникабельность;
- чрезмерная агрессивность и т. д.

Перечислить все вероятные причины возникновения конфликта в организациях не представляется возможным, но основными из них являются:

*Распределение ресурсов.* Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

*Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

*Различия в целях.* Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

*Различия в представлениях и ценностях.* Представление о какой-то ситуации зависит от желания достичь определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

*Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Иногда встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Исследова-

ния показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

*Неудовлетворительные коммуникации.* Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию с точки зрения других.

Сегодня важным и ценным умением руководителя является эффективное, справедливое и грамотное управление конфликтами. Это умение может быть сформировано не только жизненным опытом, но и особой социально-психологической подготовкой.

### **8.3. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами**

В любом конфликте существует, как правило, три пути его решения: самый легкий, но не всегда реальный – это изменить себя или свое отношение к проблеме; самый трудный – изменить мнение оппонента; оптимальный – найти взаимоприемлемый вариант решения.

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

*Прогнозирование конфликта* – это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей.

*Предупреждение конфликта* – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность

по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Основными путями предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная работа по улучшению условий труда, совершенствованию его оплаты, улучшению организации производства, улучшению бытовых условий работников. Учитывая сложность этих вопросов, время, требующееся на достижение ощутимых результатов, следует находить возможность информировать подчиненных о принимаемых мерах. Ведь то, что вопросы сложные и не все зависит от непосредственного руководителя, люди поймут. Но вот чего они не захотят понять, так это нежелания руководства заниматься этими проблемами.

- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;

- реализация принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;

- соблюдение служебной этики. Помните, что управление людьми начинается с управления собой; не уважая подчиненного, не добьешься уважения и с его стороны, а отсутствие уважения – это уже предконфликтная ситуация.

- строгое следование не только духу, но и букве трудового законодательства;

- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения. Изучение подчиненных, интерес к ним как к личностям совершенно необходимы для успешной работы с ними; индивидуальный подход – вот путь к взаимопониманию с подчиненными.

*Стимулирование конфликта* – это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

*Регулирование конфликта* – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспе-

чения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

*Разрешение конфликта* – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом. Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

При разрешении конфликтной ситуации руководителю стоит избегать следующих ошибок. К сожалению, их достаточно много, но можно выделить три основных направления: нарушение служебной этики, нарушение трудового законодательства, несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда. К *нарушению служебной этики* относятся: проявление грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным; невыполнение обещаний; нетерпимость к мнениям, отличным от собственного; ущемление прав подчиненных; злоупотребление положением начальника (например, навязывание подчиненным поручений неслужебного характера); утаивание информации (особенно в условиях сокращения штатов или реорганизации); критика, принижающая достоинство человека; сознательное провоцирование конфликта между подчиненными – управление по принципу «разделяй и властвуй».

Нетерпимость к инакомыслию подчиненных и зажим критики идут рука об руку. Стендалю принадлежат слова, важность которых для взаимоотношения людей и для управления производством трудно переоценить: «Опереться можно только на то, что сопротивляется». Каждый специалист ценен своим профессиональным мнением. В развитие этой мысли в менеджменте сформулирован такой принцип: «Если двое специалистов во всем согласны, то один из них – лишний!» К злоупотреблениям служебным положением можно отнести и вышучивание подчиненного, насмешки. Ведь подчиненный может просто побояться ответить так, как он ответил бы, не будь «шутник» его начальником. В случае предстоящей реорганизации или сокращения штатов руководство нередко всячески оттягивает неприятный момент принятия решения и его оглашение, чтобы не «травмировать раньше

времени». Однако отсутствие информации по таким важнейшим вопросам ведет к возникновению слухов, как правило, более неприятных, чем скрываемые решения (закономерность здесь такая: чем хуже слух, тем стремительнее он распространяется). В результате создается нервная обстановка, в которой всякий, самый незначительный инцидент, чреват конфликтом.

Исследования показывают, что некоторые руководители склонны занимать в конфликте выжидательную позицию, боясь либо быть втянутыми в конфликт, либо эскалации конфликта, и надеясь, что все как-нибудь само собой разрешится. Бывают ситуации, когда в самом деле третий – лишний. Но даже в этом случае руководитель, узнав о конфликте, может помочь восстановлению нормальных отношений уже тем, что создаст условия для примирения. Например, даст конфликтующим такие поручения (командировки), что они какое-то время не будут видеться друг с другом.

Оставлять конфликт без внимания – это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может и не случиться, но уж если случится... Вообще аналогия между конфликтом и пожаром более глубока: 1) и тот и другой легче предотвратить, чем погасить; 2) в обоих случаях фактор времени может стать решающим, ибо и конфликт и пожар страшны своим разрастанием. При разрастании (эскалации) конфликта дело запутывается. Исходный конфликт обрастает новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. При этом эмоции нарастают как снежный ком. Все это убеждает в том, что, получив информацию о конфликте, руководитель должен действовать, принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта. Тем более что бездействие, позиция невмешательства расценивается в коллективе как равнодушие, а то и как малодушие. И то и другое не способствует авторитету руководителя.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

**К структурным методам разрешения конфликта** относят:

1. **Разъяснение требований к работе.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, – разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и

ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо усвоили, чего от них ждут.

**2. Координационные механизмы.** Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Как отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться

**3. Общеорганизационные комплексные цели.** Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Приводя компанию «Макдоналдс» в качестве примера организации, сформулировавшей комплексные цели для всех сотрудников, профессора Паскаль и Атос говорят: «Начиная строить свою империю ресторанов быстрого обслуживания, «Макдоналдс» направил внимание не только на цены, качество и долю рынка. Руководство компании считало, что они действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу».

**4. Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Известны пять основных **межличностных стилей разрешения конфликтов**: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

**Уклонение** – этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэих и Джейа Мутон, один из способов разрешения конфликта – это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходиться в возбужденное состояние, пусть даже, занимаясь решением проблемы».

**Сглаживание** – этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». В результате может наступить мир, гармония, но проблема останется.

**Принуждение** – в рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Данный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

**Компромисс** – этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

По роду управленческой деятельности руководителю приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих между подчиненными сотрудниками. Руководителю *в роли «третьей стороны»* необходимо:

- разобраться в сути конфликта;
- обладать большим терпением;
- спокойно относиться к обеим сторонам, эмоционально поддерживать говорящих, что не означает согласия с кем-либо;
- не переоценивать степень своей информированности, так как эффективность коммуникации снизу – вверх (от подчиненных к руководителям) составляет в среднем всего лишь 10 %;



– уметь перевести конфликт из эмоционального состояния в рациональное.

Выделяют прямые и косвенные методы разрешения конфликта в ситуации, когда руководитель выступает посредником.

К прямым методам относят следующие:

– руководитель поочередно приглашает к себе конфликтующих и просит каждого изъяснить суть и причины конфликта, при этом главное – требовать фактов, а не эмоций;

– руководитель вызывает обоих конфликтующих и просит в его присутствии поочередно высказать суть проблемы, при этом он прерывает оппонента, если начинают преобладать эмоции, держится строго, независимо и беспристрастно;

– руководитель предлагает конфликтующим высказать свои претензии друг другу при группе сослуживцев, при этом руководитель принимает решение на основе высказываний участников этого разговора. Этот метод эффективен, если группа обладает авторитетом, и ее мнение будет объективно.

– если конфликт не утихает, руководитель прибегает к санкциям вплоть до кадровых перемещений.

Наряду с изложенными прямыми методами, вполне допустим ряд косвенных методов разрешения конфликтов:

– в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «выхода чувств» – если человеку дать возможность выразить отрицательные эмоции, они постепенно сменяются положительными, позиция руководителя – «понимаю и внимательно слушаю», состояние конфликта резко искажает взаимовосприятие враждующими сторонами друг друга, часто во время общения слышится скрытая издевка или мерещится хитрый замысел;

– в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «обнажения агрессии». Он намеренно предоставляет конфликтующим возможность выразить свою неприязнь друг к другу. Как правило, при третьем лице конфликтующие не достигают таких крайностей, какие могли бы возникнуть;

– метод принужденного слушания. Руководитель добивается того, чтобы каждый из оппонентов, прежде чем отвечать другому, с предельной точностью повторил последнюю реплику противника. Метод основывается на том, что в конфликте каждый слышит только себя, а добросовестное слушание друг друга уменьшает накал страстей и способствует росту самокритичности спорящих.

Эффективность управления конфликтами зависит от умения выдерживать своеобразный **«Кодекс поведения в конфликте»**:

- настройтесь на позитивное (по крайней мере, нейтральное) отношение к оппоненту, создайте атмосферу доверия;
- подготовьте к переговорам необходимую информацию;
- признайте наличие конфликта, и если конфликт быстро не решается, вместо того, чтобы продолжать бесполезные споры сформулируйте проблему конфликта. Главная задача заключается в том, чтобы относиться к проблеме как к «нашей обоюдной» проблеме. Это приведет к сотрудничеству. Необходимо, чтобы обе стороны высказались о ситуации (в чем они видят конфликт, какие чувства он вызывает, что каждая из сторон не видит и не признает);
- переключайтесь с эмоционального на рациональный режим работы психики. Эмоциональный подход ведет к смещению проблемы, оппоненты начинают выяснять отношения, а проблема не решается, поэтому необходимо отделить эмоции от проблемы и не смешивать их;
- дайте оппоненту «выпустить пар», потребуйте от оппонента спокойно обосновать свои претензии, но говорите, что будете учитывать не эмоции, а объективные факты; постарайтесь сбить агрессию неожиданными приемами (главной задачей при этом является снижение уровня отрицательных эмоций);
- не старайтесь искать виноватых; давайте оценку только действиями оппонента, а не его личности; отражайте как эхо при помощи вопросов смысл высказываний оппонента и его претензии, так как утверждение вызывают сопротивление, а вопросы – ответы;
- не бойтесь извиняться, если чувствуете, что были неправы, но делайте это быстро, решительно и не в конце разговора;
- если вы зашли в конфликте в тупик, то вернитесь назад, к той точке, где ваши интересы совпадают.

Работа руководителя в значительной степени состоит из разрешения постоянно возникающих противоречий. Однако далеко не все они доходят до конфликтов, многие из них руководитель успевает своевременно разрешить. Именно в этом и состоит ***искусство руководить – предвидеть конфликты, разрешать их в зародыше.***

## Вопросы для промежуточного контроля

1. Назовите основные структурные компоненты конфликта.
2. Напишите этапы конфликта с момента его возникновения и до разрешения.
3. Перечислите конструктивные и деструктивные последствия конфликтного взаимодействия.
4. Чем сопровождаются межгрупповые конфликты?
5. Каковы причины конфликтов в системе «руководитель-подчиненный»?
6. Какие существуют прямые и косвенные методы разрешения конфликта?
7. Какие методы наиболее эффективны для разрешения конфликтов в организации?

### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. А н ц у п о в, А. Я. Конфликтология: учебник для студ. вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 551 с.
2. Б о л ь ш а к о в, А. Г. Конфликтология организаций: учеб. пособие / А. Г. Большаков, М. Ю. Несмелова. – М.: МЗ Пресс, 2001. – 182 с.
3. В и ш н я к о в а, Н. Ф. Конфликтология: учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск.: Университетское, 2002. – 246 с.
4. В о р о ж е й к и н, И. Е. Конфликтология: учебник для вузов / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 238 с.
5. Г р и ш и н а, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2001. – 464 с.
6. Д м и т р и е в, А. В. Конфликтология / А. В. Дмитриева. – М.: Гардарики, 2000. – 320 с.
7. З д р а в о м ы с л о в, А. Г. Социология конфликта: учеб. пособие для студ. высш. уч. заведений – М.: Аспект Пресс, 1996. – 317 с.
8. К о з ы р е в, Г. И. Введение в конфликтологию / Г. И. Козырев. – М.: Владос, 2000. – 176 с.
9. М о р о з о в, А. В. Управленческая психология: учебник для студ. высш. учеб. заведений / А. В. Морозов. – М.: Академический Проект, 2003.– 288 с.
10. Социальная конфликтология: учеб. пособие для студ. вузов / под ред. А. В. Морозова. – М.: Академия, 2002. – 331
11. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск.: Харвест, 2003. – 640 с.



## Лекция 9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТРЕСС И ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЕ

Стресс – это не то, что с вами случилось,  
а то, как вы это воспринимаете.

*Г. Селье*

- 9.1. Стресс в управленческом труде и методы борьбы с ним.
- 9.2. Стресс-менеджмент как технология управления стрессом.
- 9.3. Жизненные кризисы и деятельность руководителя.

### **9.1. Стресс в управленческом труде и методы борьбы с ним**

История слова «стресс» сложилась таким образом, что на сегодняшний день оно имеет два разных значения:

1) физический, химический или эмоциональный фактор, который вызывает физиологическое или психологическое напряжение и может быть причиной болезни;

2) физиологическое или психологическое напряжение, возникшее в результате воздействия физических, химических или эмоциональных факторов, нарушивших существовавшее равновесие.

Из этих определений видно, что в первом случае стресс обозначает собой фактор, воздействующий на организм; во втором – результат воздействия такого фактора. Чтобы избежать терминологической путаницы, мы будем использовать слово «стресс» только во втором зна-

чении, а для первого возьмем слово «стрессор». В результате мы получим следующие определения:

**Стрессор** – физико-химический или эмоционально-психологический фактор, который вызывает физиологическое или психологическое напряжение и может быть причиной болезни.

**Стресс** – физиологическое и (или) психологическое напряжение, возникшее в результате воздействия стрессоров, которые нарушили существовавшее равновесие. Известно, что человек, находящийся в состоянии умеренного стресса, чувствует себя мобилизованным, деятельность его оказывается более успешной, чем в спокойном состоянии. Такое состояние в психологии называется **эустресс**.

Для руководителя стрессовые ситуации становятся неотъемлемой частью его работы. В управленческой деятельности число стрессоров очень велико и они очень специфичны по своему содержанию. К основным стрессорам управленческой деятельности необходимо отнести следующие факторы:

- информационные нагрузки (нужно получать и перерабатывать в сжатые сроки массу новых сведений);
- информационная неопределенность (например, не всегда понятно, когда придет ответ на отправленное в вышестоящий орган письмо или запрос, а сдавать отчет нужно уже сейчас);
- ответственность (все поступки и слова руководителя влияют на восприятие публикой возглавляемого им учреждения культуры);
- дефицит времени (срок, за который руководителю необходимо разобраться со всеми проблемами, ограничен);
- межличностные конфликты (в любом коллективе случаются ссоры);
- полифокусность управленческой деятельности (руководитель решает различные, порой противоречащие друг другу задачи);
- неясные перспективы профессионального роста и развития карьеры, кризисы ее завершения;
- система внешнесредовых факторов (болезни членов семьи, пробки на дорогах, плохая погода и т. п.).

Перенапряжение может разрушать организм. Один стресс может накладываться на другой, поэтому частые стрессовые нагрузки особенно опасны. Постоянный стресс провоцирует развитие невроза – а он, в свою очередь, служит катализатором для появления целого ряда других болезней. Хотя проявления стресса в большинстве случаев носят индивидуальный характер, можно выделить ряд признаков, помо-

гающих определить, находится ли человек в состоянии стресса или нет. Вот основные признаки того, что человек находится в состоянии стресса:

- невозможность сосредоточиться, повторение «глупых» ошибок, ухудшение памяти;
- нарастание чувства усталости;
- появление болей в спине, голове или в области желудка (если эти боли не вызваны никакими болезнями);
- повышенная возбудимость;
- отсутствие удовольствия от работы и невозможность закончить ее в срок – вот основные признаки того, что вы находитесь в состоянии стресса.

На первопричину возникновения стресса существует несколько взглядов. Одна из точек зрения выделяет личностные характеристики. Индивидуальность характеров и, следовательно, способов справляться со стрессом определяет подверженность человека к стрессу. То, что вызывает огромный стресс у одного человека, не будет казаться даже проблемой для другого. С другой стороны, научные исследования доказывают, что определенные условия труда вызывают стресс практически у всех типов личностей. Среди них: повышенная нагрузка, долгие часы работы, нечастые и нерегулярные перерывы, рутинная работа, которая не способствует проявлению индивидуальных качеств сотрудника; определенный стиль управления персоналом, недостаточность дружеского общения и враждебная атмосфера, отсутствие эмоциональной поддержки, конфликты, неоправданные надежды, слишком большая ответственность, неуверенность в завтрашнем дне, недостаточные возможности для повышения; неудобное и даже опасное окружение, некомфортная температура и влажность в помещении, загрязнение воздуха, шум, скопление народа и эргономические проблемы.

Во многом стресс зависит и от рода занятий человека. Стрессам больше всего подвержены люди, чья работа связана:

- с высокой степенью ответственности (топ-менеджеры);
- с постоянным общением с людьми (сотрудники отделов продаж);
- с проявлением заботы о людях (медицинский персонал);
- с дефицитом времени;
- с монотонностью (массовое обслуживание, производство, конвейер);
- с нестабильностью; тяжелыми условиями труда.

Активное противодействие стрессу может включать ряд мер, подходов и стратегий поведения, которые в своей совокупности образуют систему, призванную если не снять полностью негативные последствия стресса, то в максимальной степени их ослабить. К основным структурным элементам этой системы можно отнести следующие.

**Во-первых**, анализ индивидуальной картины стресса. Стресс – явление личностное и часто ситуативное. Анализ включает ряд обязательных действий:

- составление перечня стрессоров (перечень делает ситуацию управляемой, а проблему – более реальной и осязаемой, что само по себе тоже важно, так как ведет к повышению уверенности в своих силах);

- ранжирование стрессоров (от самого сильного к самому слабому);

- планирование реальных и конкретных действий по отношению к стрессорам. Можно выделить следующие три вида действий:

- немедленное действие (стрессоры, по отношению к которым можно что-то сделать прямо сейчас, сегодня или в течение ближайших дней, например нечеткие служебные обязанности, неопределенность);

- перспективное действие (стрессоры, поддающиеся коррекции, но неясно, какой именно и когда, например, большие нагрузки или слишком много совещаний);

- игнорирование или адаптация (стрессоры, которые находятся вне пределов досягаемости, по крайней мере в обозримом будущем; к ним следует просто приспособиться и принимать их такими, какие они есть, например, плохие условия работы).

**Во-вторых**, мобилизация физиологических возможностей организма для противодействия стрессу при помощи: увеличения приема жидкости (до восьми стаканов в день к тому количеству, которое мы выпиваем ежедневно); правильного питания; использования дыхательных техник; физических упражнений.

**В-третьих**, мобилизация психофизиологических возможностей для противодействия стрессу, или психическая саморегуляция.

## **9.2. Стресс-менеджмент как технология управления стрессом**

Под стресс-менеджментом следует понимать процесс управления стрессом, включающий в себя три главных направления: профилактику стрессогенных факторов, уменьшение напряжения от неизбежных

стрессоров и организацию системы преодоления их негативных последствий.

В стресс-менеджменте профессиональной деятельности можно выделить два основных метода: управление стрессами на уровне организации и отдельной личности.

К организационным мерам управления стрессами относятся:

1) создание благоприятного организационного климата:

- организация системы обратной связи через корпоративную прессу или сайт (подчиненные могут открыто высказать свое мнение о тех или иных новшествах в жизни учреждения или управленческих решениях, руководитель не живет в «информационном вакууме»);

- привлечение персонала к участию в принятии решений, связанных с реорганизацией структуры или технологического процесса (введение в практику коллективного принципа принятия некоторых решений, касающихся работы учреждения);

- использование проектных и командных форм организации труда и др.;

2) научная организация труда;

3) повышение уровня культуры управления с учетом соблюдения этических, правовых, эстетических норм;

4) психологические меры (использование приемов внушения);

5) использование руководителем различных форм самоконтроля;

6) меры социальной поддержки персонала:

- обучение по антистрессовым программам, регулярная «эмоциональная разгрузка»;

- коллективные занятия спортом, участие в фитнес-программах.

К индивидуальным мерам профилактики, ослабления и предотвращения негативного воздействия стресса относятся, прежде всего, умение расслабляться (релаксация) и модификация поведения. Релаксация в современной интерпретации объединяет два подхода: аутотренинг и медитацию. Модификация включает в себя формирование позитивной эмоциональной реакции на стрессовые обстоятельства и новые формы поведения.

Чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности, руководитель должен прислушаться к следующим рекомендациям:

1. Чаще задумывайтесь над точностью своей оценки способностей и склонностей ваших сотрудников. Регулярное приведение объема и сложности поручаемых заданий в соответствие с этими качествами – важное условие профилактики стрессов среди подчиненных.



2. Не пренебрегайте «бюрократией», т. е. четким определением функций, полномочий и пределов ответственности сотрудников. Этим вы предотвратите массу мелких конфликтов и взаимных обид из-за бытовых недоговоренностей.

3. Не раздражайтесь, если сотрудник отказывается от полученного задания. Лучше обсудите с ним причины и обоснованность отказа.

4. Как можно чаще демонстрируйте подчиненным свое доверие и поддержку их начинаний.

5. Используйте стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников. Определитесь, в каких случаях вы будете непреклонны, а в каких не будете спрашивать с работников по всей строгости.

6. При неудачах сотрудников оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества.

7. Не исключайте из арсенала средств общения компромиссы, уступки, извинения.

8. Запретите себе использовать сарказм, иронию и юмор, направленные на подчиненного.

9. Если возникла необходимость кого-то покриковать, не упускайте из виду правил конструктивной и этичной критики.

10. Периодически задумывайтесь о способах снятия уже накопленных подчиненными стрессов. Держите в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлечений и т. д.

Руководитель должен сначала научиться справляться со своим собственным стрессом. Только после этого можно говорить об антистрессовом руководстве. В основе профилактики стрессов лежит чуткое отношение к собственной жизни и ее активное проектирование, а также предвидение факторов стресса в жизни человека и заблаговременная его подготовка к стрессам, что обеспечивает стрессоустойчивость. К принципам мудрого отношения к своей жизни Кричевский Р. Л. относит следующие постулаты:

- постоянно ставить и добиваться соразмерных нашим возможностям жизненных целей;
- уметь отличать главное от второстепенного;
- знать меру воздействия на события, т. е. быть реалистичными в оценке как собственных возможностей, так и ситуации, в которой находишься;
- уметь подходить к проблеме с разных сторон;

- готовить себя к любым неожиданным событиям заранее;
- воспринимать действительность такой, какова она в реальности, а не в нашем воображении;
- стараться понимать окружающих;
- уметь извлекать положительный опыт, уроки из всего происходящего;
- жить полной жизнью в каждый данный ее момент.

### **9.3. Жизненные кризисы и деятельность руководителя**

Профессиональное становление личности неизбежно сопровождается профессиональными кризисами. Под кризисом понимаются «трудности профессионального становления личности, противоречивость профессиональной жизни и реализации карьеры». Профессиональные кризисы приводят к психической напряженности, неудовлетворенности работника своим профессиональным и социальным положением, и самим собой.

Кризисы профессионального становления выражаются в изменении темпа и вектора профессионального развития личности, сопровождаются перестройкой смысловых структур профессионального сознания, переориентацией на новые цели, коррекцией социально-профессиональной позиции. Знание психологических механизмов, закономерностей и особенностей кризисных явлений позволит их учитывать и конструктивно преодолевать. Кризисы нельзя игнорировать, не замечать. Уход от них грозит человеку профессиональной дезадаптацией, крушением профессиональных надежд, несостоятельностью профессиональной биографии.

Даже в том случае, когда профессиональные кризисы практически не влияют на профессиональное поведение личности, они подготавливают человека к изменениям в профессиональной биографии, благодаря происходящей переориентации на новые цели, отказу от профессиональных стереотипов и так далее.

Основные признаки профессионального кризиса – постоянное ощущение апатии, скуки, безразличия даже по отношению к самым интересным проектам, которые раньше казались оригинальными и привлекательными. Невозможность эмоциональной разрядки и масса накопленной негативной энергии нередко приводят к вспышкам гнева, раздражительности, нервным срывам по пустякам. Эмоциональному выгоранию всегда сопутствует повышенное чувство тревоги, страха,

немотивированного беспокойства, у которого нет объективных причин. Человек становится более замкнутым, перестает общаться с окружающими людьми, теряет интерес к окружающей действительности и приобретает пессимистичное отношение к жизни, видя перед собой только мрачные перспективы. Если не предпринять меры по избавлению от кризиса, человек может в буквальном смысле слова сгореть – его энтузиазм окончательно исчезнет, и кризис завершится психическим расстройством.

Факторы профессиональных кризисов:

- неудовлетворенность своим положением, статусом;
- неудовлетворенность социально-экономическими условиями жизнедеятельности организации (сокращение рабочих мест, ликвидация, переезд);
- психофизиологические и возрастные изменения (ухудшение здоровья, снижение трудоспособности, синдром «эмоционального выгорания»);
- чрезмерная поглощенность профессиональной деятельностью, трудоголизм;
- изменение жизненной ситуации (переезд, перерыв в работе, служебный роман).

Фазы профессионального кризиса:

1. Предкритическая – проблемы не всегда осознаются, но проявляются в психологическом дискомфорте на работе, раздражительности, недовольстве организацией, оплатой труда, руководителем.

2. Критическая – осознанная неудовлетворенность работника. Поиск вариантов изменения ситуации, рассмотрение альтернатив дальнейшей профессиональной деятельности. Усиление психической напряженности, усиление противоречий, увеличение конфликтов. На этой фазе выделяют три типа конфликтов: мотивационный, обусловленный потерей интереса к работе, потерей профессиональных перспектив; когнитивно-деятельностный, обусловленный неудовлетворенностью способом осуществления профессиональной деятельности; поведенческий, обусловленный неудовлетворенностью в межличностных отношениях, социально-профессиональным статусом, положением в группе, уровнем заработной платы.

3. Посткритическая – разрешение кризиса, который имеет три типа последствий: конструктивные, профессионально-нейтральные и деструктивные.

В развиваемой концепции профессионального становления выделяют стадии этого процесса: оптации, профессионального образования и подготовки, профессиональной адаптации, первичной и вторичной профессионализации и мастерства. Согласно определению кризисов, переход от одной стадии к другой порождает нормативные кризисные явления.

Профессиональное становление личности начинается со стадии оптации – формирования профессиональных намерений.

1. Кризис профессиональных ожиданий (начало самостоятельной работы). Трудности в отношении с коллегами разного возраста и разного опыта, в самом овладении профессией и сомнения в целесообразности ее выбора, несовпадение юношеских ожиданий и реальности. Рецепт – активизировать «верхнюю планку» профессиональных усилий, поставить «потолок» на ближайшее время, пересмотреть истинные мотивы своего труда и смысла работы в данной организации. Быстрое увольнение – не самый лучший выход.

2. Кризис профессионального роста (23–25 лет). Потребность в дальнейшем повышении квалификации, неудовлетворенность занимаемой должностью, зависть к сверстникам и сокурсникам, создание семьи и связанные с этим финансовые трудности. Рецепт – повышение квалификации, включая и самообразование за свой счет, детальная «прорисовка» собственной карьеры, поиск хобби, нахождение радости в семье и быте (приветствуется не всеми авторами), смена места работы и рода занятий.

3. Кризис карьеры (30–33 года). Неудовлетворенность профессиональным положением, ощущение прекращения собственного развития, переосмысление себя самого и своего места в мире («смысла жизни»), внезапное обнаружение новых мотивов и смыслов в привычном доселе труде. Рецепт – переход на новую работу или должность, повышение квалификации, приобретение и освоение новой специальности. Неконструктивны: самоизоляция, появление вредных привычек, уход в быт и досуг.

4. Кризис профессиональной самореализации (38–42 года). Недовольство «прочно сложившимся» профессиональным статусом и как следствие – собой (тревога, депрессия, мнительность), понимание собственных ограничений возможности реализовать себя в данной роли, начало возрастных изменений здоровья с его медленным ухудшением, профдеформация (цинизм, черный юмор, эмоциональное выгорание, снобизм). Рецепт – создание новой семьи, любовное увлечение,

наставничество, инновационная деятельность (творчество, изобретательство, новаторство, овладение новыми технологиями), социальная активность, сверхнормативная работа, переход на новую должность или смена места работы.

5. Угасание профессиональной деятельности (55–60 лет). Ожидание ухода на пенсию, новая непривычная социальная роль, сужение профессиональных возможностей и снижение социального статуса, ухудшение физического здоровья, снижение работоспособности. Рецепт – постепенное повышение активности в областях, несвязанных с профессией (внуки, дача, хобби), сознательная психофизическая подготовка, поддержание эмоционально теплых связей с окружающими.

6. Кризис психологической адекватности (65–70 лет). Больше свободного времени, меньше финансовых возможностей, психологическое старение, потеря привычных друзей и приятелей, отсутствие тепла и внимания со стороны близких, чувство ненужности в большинстве жизненных сфер, резкое ухудшение здоровья. Рецепт – вовлечение в социальную и духовную активность, поддержание отношений с близкими, освоение новых видов деятельности (хобби, мемуары, домашние животные и растения). Полноценный итог – ощущение не зря прожитой жизни.

Помимо нормативных кризисов профессиональное становление сопровождается ненормативными, обусловленными жизненными обстоятельствами. Такие события, как вынужденное увольнение, переквалификация, смена места жительства, перерывы в работе, связанные с рождением ребенка, потеря трудоспособности, вызывают сильные эмоциональные переживания и часто приобретают отчетливо выраженный кризисный характер. Кризисы профессионального развития могут также стать следствием внедрения новой организации труда, новых технологий, аттестации, тарификации и т. п.

### **Вопросы для промежуточного контроля**

1. Что такое стресс, дистресс и эустресс?
2. Назовите основные стрессоры управленческой деятельности.
3. Какие факторы свидетельствуют о том, что человек находится в состоянии стресса?
4. Как минимизировать уровень стрессов в организации?
5. Перечислите основные признаки профессионального кризиса.

6. Опишите сущность нормативных кризисов профессионального становления личности.

7. Как преодолеть профессиональный кризис наименее болезненно?

8. Назовите личностно-индивидуальные детерминанты стрессоустойчивости.

#### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. К и т а е в-С м ы к, Л. А. Психология стресса / Л. А. Китаев-Смык. – М.: Академический проект, 2009. – 943 с.

2. М а р и щ у к, В. Л. Поведение и саморегуляция человека в условиях стресса / В. Л. Марищук, В. И. Евдокимов. – СПб., 2001. – 101 с.

3. М о р о з о в, А. В. Управленческая психология: учебник для студ. высш. учеб. заведений / А. В. Морозов. – М.: Академический Проект, 2003. – 288 с.

4. О г а н я н, К. М. Психология управления: учеб. пособие / К. М. Оганян. – Ставрополь: Изд-во СКИ БУПК, 2007. – 94 с.

5. О с у х о в а, Н. Г. Психологическая помощь в трудных и экстремальных ситуациях: учеб. пособие / Н. Г. Осухова. – М.: Академия, 2005. – 288 с.

6. Психологические основы управления: учеб. пособие для студентов вузов / Б. А. Райзберг, А. К. Тутунджян. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 240 с.

7. Щ е р б а т ы х, Ю. В. Психология стресса и методы коррекции / Ю. В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2006. – 256 с.

8. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск.: «Высшэйш. шк.», 2014. – 317 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Лекция 1. Основные понятия психологии управления.....	5
Лекция 2. Психология субъекта управленческой деятельности.....	19
Лекция 3. Личность подчиненного как объект управления.....	35
Лекция 4. Организация и социальная группа как объект управления.....	55
Лекция 5. Управленческое общение в деятельности руководителя.....	69
Лекция 6. Психология управленческого воздействия в деятельности руководителя.....	89
Лекция 7. Деловое общение в управленческой деятельности.....	103
Лекция 8. Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя.....	116
Лекция 9. Управленческий стресс и его преодоление.....	132

Учебное издание

**Шатравко** Наталья Семеновна  
**Захаренко** Татьяна Александровна

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Курс лекций

Редактор *Т. П. Рябцева*  
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*  
Корректор *Л. С. Разинкевич*  
Компьютерная верстка *Е. А. Соколова*

Подписано в печать 07.04.2016. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.  
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 8,37. Уч.-изд. л. 7,61.  
Тираж 75 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».  
Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.  
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».  
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.