

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Ю.А. Шибалкин

# **Основы управления персоналом**

Учебное пособие

**МОСКВА 2000**

УДК 336.76

ББК 65.9/21240

Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения. - М.: МГИУ, 2000. - 260 с.

В книге излагаются современные тенденции управления персоналом предприятия. Рассматриваются вопросы поведения личности и коллектива в процессе труда, даются понятия роли руководителя и способы воздействия и влияния его на подчиненных, приводятся некоторые советы и рекомендации руководителю. Для проверки усвоенных знаний по темам даются контрольные тесты и ключи к ним.

Книга может быть использована как учебное пособие студентами, преподавателями вузов, руководителями и специалистами предприятий и их подразделений, всеми, интересующимися проблемами управления персоналом.

Редактор З.И. Фадеева

---

ЛР № 020407 от 12.02.97 г.

Подписано в печать 25.03.98

Сдано в производство 26.01.2000.

Формат бумаги 60×90/16

Бум. множ.

Усл. печ. л. 16,25 Уч.- изд. л. 17,5

Тем. план 1997 г., поз. 46

Тираж 500

Заказ

---

РИЦ МГИУ, 109280, Москва, Автозаводская, 16

ISBN 5-230-10929-7

© Ю.А. Шибалкин, 1997

© МГИУ, 1997

© ИДО, 1998

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Понятие управления.....</b>	<b>8</b>
1. Суть управления .....	8
2. Система управления .....	10
3. Совершенствование управления предприятием .....	13
4. Контрольный тест.....	16
<b>Глава 2. Психика человека и его поведение .....</b>	<b>19</b>
1. Индивидуальные особенности поведения.....	19
2. Психические процессы .....	23
3. Психические состояния .....	29
4. Психические свойства.....	31
5. Контрольный тест.....	36
<b>Глава 3. Личность и ее социальная роль .....</b>	<b>39</b>
1. Понятие личности .....	39
2. Понятие социальной роли .....	42
3. Формирование личности .....	43
4. Ролевая автономность личности.....	46
5. Контрольный тест.....	49
<b>Глава 4. Трудовой коллектив .....</b>	<b>51</b>
1. Понятие трудового коллектива.....	51
2. Структура трудового коллектива .....	53
3. Социально-психологическая характеристика коллектива.....	58
4. Управление трудовым коллективом .....	62
5. Управление с помощью комитетов .....	75
6. Контрольный тест.....	78
<b>Глава 5. Мотивация трудовой деятельности .....</b>	<b>81</b>
1. Смысл и эволюция мотивации.....	81
2. Современные теории мотивации .....	86
3. Комплексная модель мотивации .....	96
4. Мотивация и компенсация труда.....	99
5. Контрольный тест.....	101
<b>Глава 6. Руководство и руководитель.....</b>	<b>104</b>
1. Понятие руководства .....	104
2. Руководитель и его социальная роль .....	107
3. Требования к личности руководителя .....	113
4. Контрольный тест.....	123
<b>Глава 7. Методы влияния и формы власти руководителя .....</b>	<b>125</b>
1. Влияние через власть .....	125

2. Формы власти .....	127
3. Влияние путем сотрудничества .....	135
4. Практическое использование влияния.....	137
5. Контрольный тест.....	138
<b>Глава 8. Выполнение роли руководителя согласно теории руководства.....</b>	<b>140</b>
1. Подход с позиции личных качеств.....	140
2. Поведенческий подход .....	141
3. Ситуационный подход.....	157
4. Адаптивное руководство .....	165
5. Контрольный тест.....	167
<b>Глава 9. Советы и рекомендации руководителю.....</b>	<b>169</b>
1. Правила для руководителя .....	169
2. Организационные принципы распорядка дня руководителя.....	170
3. Распределение полномочий и ответственности.....	175
4. Первые шаги в новой должности .....	182
5. Как защитить свое предложение?.....	187
6. Установление хороших взаимоотношений .....	193
7. Проведение деловой беседы .....	198
8. Проведение совещания .....	201
9. Налаживание коммуникаций .....	207
10. Конфликт в коллективе.....	212
<b>Глава 10. Психологические тесты .....</b>	<b>225</b>
1. Содержание тестов .....	226
2. Ключи к тестам и результаты тестирования .....	247
3. Ключи к контрольному тестированию по темам .....	259
<b>Список литературы .....</b>	<b>260</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Современное промышленное предприятие или учреждение - это одновременно производственная и социальная организация. Совокупность процессов, происходящих в нем, можно разделить на два вида.

**Процессы производства продукции** (материально-вещественные процессы). Здесь сырье и материалы перерабатываются с помощью орудий труда и превращаются в готовую продукцию. Эти процессы динамичны и цикличны. Они определяются рядом состояний, которые характеризуются количественными и качественными показателями.

**Процессы управления.** Благодаря им создаются и регламентируются необходимые условия для эффективного протекания материальных процессов. Здесь процессы материального производства отражаются информационными процессами, которые являются базой для подготовки управленческих решений и административных воздействий. С помощью организационной и вычислительной техники документированные данные превращаются в управленческие решения и в административные воздействия, направленные на производственные процессы и на поведение работающих.

Особую роль среди процессов управления занимают процессы управления поведением персонала, или процессы руководства. Специфика управления персоналом заключается в том, что субъектом и объектом управления являются отдельные люди и трудовые коллективы, поведение которых определяется множеством изменяющихся характеристик. Принципы такого управления направлены на обеспечение высокой производительности труда и качества работы, повышение творческой и организационной активности персонала, на гибкое и адаптивное использование "человеческого ресурса", на обеспечение необходимой лояльности работников предприятия.

Руководство учитывает стремление современных работников к творческому процессу, к реализации выдвинутых идей и к активному вознаграждению и признанию. Анализ дел и проблем непосредственными исполнителями - важный источник выявления узких мест и трудностей на производстве. Хорошо организованный и исполнительный трудовой коллектив, объединенный определенными знаниями и достаточной

самостоятельностью, лучше воспринимает технологические новшества и быстрее внедряет их в производство.

Используя различные методы и средства воздействия и влияния на индивидов и трудовые коллективы, руководители направляют их усилия на решение общих задач предприятия. К сожалению, в сфере управления персоналом руководители нередко пользуются интуицией, собственными ощущениями, здесь часто властвует метод "проб и ошибок". Но ведь каждая ошибка и сейчас обходится дорого, а в будущем ее "цена" возрастет еще более.

Книга имеет целью познакомить читателей с кругом основных вопросов, касающихся управления персоналом. Содержание книги составлено на современном материале из области управления предприятием и его персоналом. В девяти главах книги рассмотрены основные вопросы, касающиеся специфики управления людьми. Приводятся индивидуальные особенности поведения человека и его психические и ролевые характеристики. Даётся понятие и структура трудового коллектива, порядок его формирования и управления им. Даётся современный взгляд на мотивацию труда: как влияя на потребности исполнителей, руководство побуждает их к выполнению работы и достижению целей предприятия. Особое внимание в книге уделяется функциям руководства и требованиям, предъявляемым к руководителям. Одна из глав книги посвящается методам влияния руководителя на подчиненных. Приводятся способы, с помощью которых руководитель при выдаче задания воздействует на подчиненных. Рассматриваются подходы и стили, используемые руководителем при выполнении своей роли. Для проверки знаний по первым восьми темам предлагаются контрольные тесты, ключи к которым приводятся в конце книги.

Отдельные советы и рекомендации, приведенные в девятой главе, составлены на основе материалов, которые были опубликованы в различные годы на страницах журнала "Экономика и организация промышленного производства" (ЭКО). Как инструмент познания самого себя прилагаются 10 психологических тестов.

## Глава 1.

### Понятие управления

#### *1. Суть управления*

В самом широком смысле управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

**Управление** - это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано прежде всего с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием.

**Цель управления** заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого и возможного состояния производства. При управлении всегда возникают вопросы: что, кому, где, когда, сколько, из чего? Число таких вопросов все время растет. Растет и плата за ошибку.

Управление предприятием призвано решать две основных задачи:

1. Поддерживать нормальный ход производства, обеспечивать его цикличность и стабильность;
2. Обеспечивать развитие производства, совершенствование продукции, введение технических и технологических новшеств.

Управление предполагает наличие знаний и данных о состоянии производства. Оно представляет собой совокупность информационных процессов и действий на поведение персонала предприятия, порядок выполнения которых регламентируется определенными правилами и инструкциями. На основе анализа информациирабатываются

управленческие решения о переводе производства в новое, заранее определенное состояние.

Суть управления заключается в следующем:

1. Сбор, хранение, обработка и передача информации.

2. Разработка и принятие управленческих решений.

3. Выработка управляющих воздействий и выдача их объекту управления.

4. Контроль исполнения принятых решений.

Это можно представить следующей формулой:

$$У = И + Р + В + К.$$

**Управление равно: информация плюс решение, плюс воздействие, плюс контроль.**

Труд управленцев заключается в том, чтобы собирать, хранить и обрабатывать информацию; вырабатывать и принимать управленческие решения; выдавать воздействия на объект управления; контролировать исполнение управленческих решений.

При рассмотрении понятия управления можно выделить три основных аспекта: содержание, организация и технология управления.

**1. Содержание управления** заключается в выявлении и разработке основных закономерностей управления, его принципов, методов и путей, позволяющих наилучшим образом достигать поставленных целей.

Содержание управления зависит от целей, задач и конкретных особенностей производства. От принятой технологии производства. От взаимосвязей производственных подразделений. От характера основных и оборотных фондов. От рабочей силы и всей системы производственных отношений.

**2. Организация управления** характеризуется построением рациональной системы управления путем выделения взаимосвязанных уровней, функций и стадий управления.

Разрабатывается иерархическая структура органов управления, которые специализируются на выполнении определенных управленческих функций и наделяются правами и полномочиями для их выполнения.

**3. Технология управления** представляет процесс, который включает процедуры и действия, связанные с выполнением основных

управленческих операций.

Технологические процедуры управления можно разделить на формализуемые, которые можно выполнять по установленным правилам (алгоритмам) на компьютере, и на творческие, которые выполняются людьми (управленцами). Увязка всех элементов технологии управления обеспечивается с помощью автоматизированной системы управления.

Все три аспекта управления должны комплексно использоваться в зависимости от конкретных особенностей управления.

## ***2. Система управления***

Теория управления, основанная на системном подходе, рассматривает предприятие как множество связанных и определенным образом упорядоченных частей, которые обладают целостностью и образуют единство при взаимодействии с внешней средой.

Управление всегда предполагает наличие двух основных частей:

1. Объекта (предмета) управления, на который направлено управляющее воздействие для его выполнения.
2. Субъекта (органа) управления, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение.

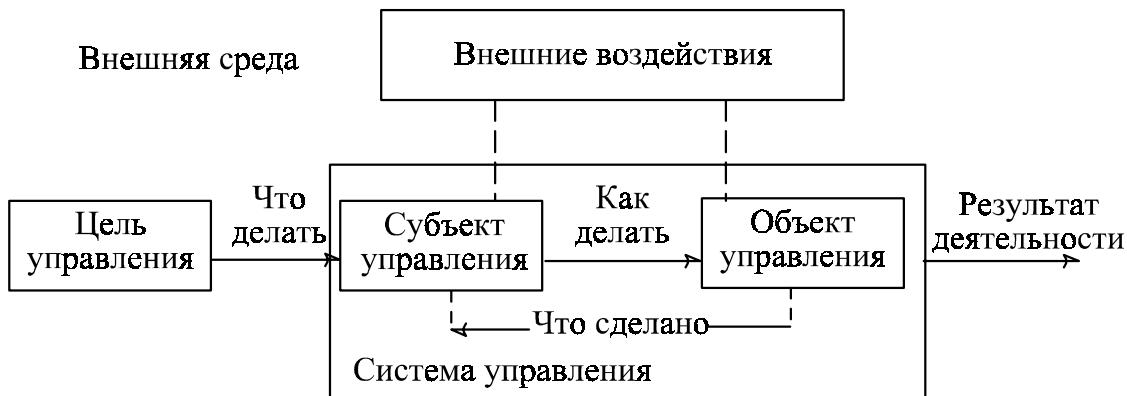
Если совокупность этих двух частей образует в процессе своего взаимодействия устойчивую целостность, то она называется системой управления. Все, что не включается в эту целостность, рассматривается как внешняя среда. Иногда субъект управления называют управляющей подсистемой, а объект - управляемой подсистемой. Для изучения или разработки этих подсистем их можно рассматривать как самостоятельные системы.

Управлением считается процесс воздействия субъекта управления на объект управления в целях обеспечения последнему эффективного функционирования и развития.

Управление персоналом определяет и устанавливает характер взаимоотношений и способы их реализации между субъектом-руководителем и объектом, в качестве которого может выступать индивид или трудовой коллектив.

Связь основных частей системы управления, их отношения

характеризуются через информацию, которая отражает материальные потоки и процессы производства. В общем виде эти отношения представлены на рис. 1.1.



**Рис.1.1. Схема системы управления**

С точки зрения кибернетики всякое управление представляет собой информационный процесс, состоящий из ряда процедур, связанных с восприятием, преобразованием и передачей информации. Представленная схема отражает особенности, присущие кибернетической системе, то есть системе управления любой природы (технической, биологической, организационной). Следует отметить, что организационная система управления - самая сложная система.

Цель деятельности системы задается управляющей подсистеме из внешней среды в виде директивных указаний о том, что делать (в виде плановых заданий или программ). Кроме того, на вход управляющей подсистеме поступают задания вышестоящих органов управления, сведения о спросе на продукцию, данные о материальных, трудовых и финансовых ресурсах и другие данные из внешней среды. Сюда же поступает информация из объекта управления о реальном ходе производственного процесса.

Задача управляющей подсистемы заключается в поддержании управляемой подсистемы в заданном состоянии или в улучшении ее состояния, то есть в реализации заданной цели. Как только наблюдается отклонение от заданного состояния, из управляющей подсистемы поступает команда-распоряжение на ликвидацию отклонения в

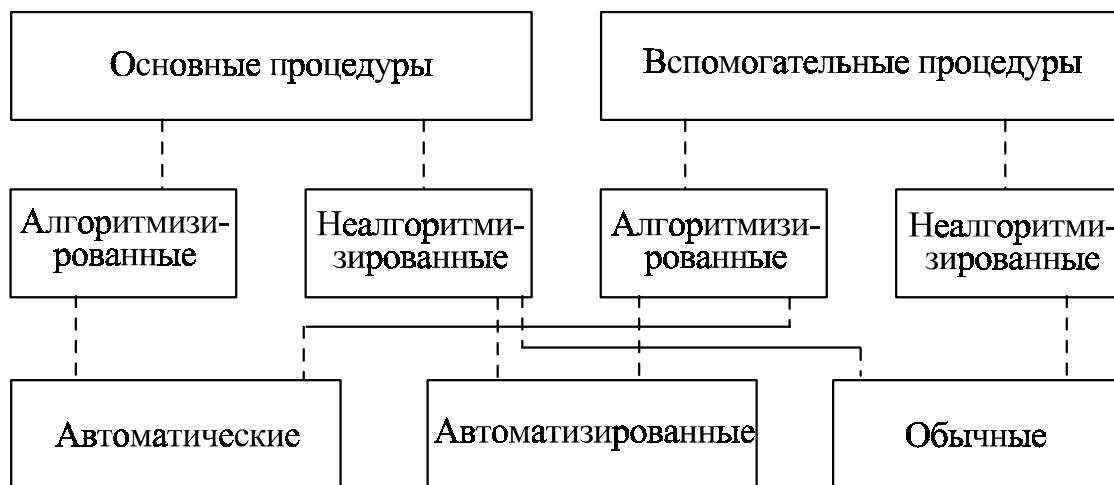
управляемой подсистеме.

Система управления предприятием является открытой системой, зависящей от внешней среды, и в этой связи процесс управления должен учитывать воздействие на систему различных факторов внешней среды. Среди многообразия таких факторов можно выделить поставщиков, потребителей, конкурентов, источники финансовых и трудовых ресурсов. Эти факторы сильно воздействуют на процесс управления, поэтому их относят к факторам прямого воздействия. К другим факторам косвенного воздействия относят, например, состояние экономики страны, политические и другие факторы. Влияние этих факторов возрастает, в этой связи появляются новые подходы в теории и практике управления, а также новые направления в стратегии управления.

При рассмотрении функционирования системы управления в ней можно выделить ряд основных и вспомогательных процедур. К основным можно условно отнести выбор и принятие управленческого решения. К вспомогательным - сбор, обработку, хранение, поиск информации и ряд других процедур.

Некоторые из процедур управления могут быть формализованы и представлены в виде алгоритма, который позволяет сделать переход по определенным правилам от исходных данных к результату. Если процедуры процесса управления алгоритмизированы, то их выполнение можно поручить компьютеру. Если процедуры не поддаются алгоритмизации или нельзя получить полную и достоверную исходную информацию, то процесс управления должен выполняться человеком на основе его знаний, опыта и интуиции.

В зависимости от степени автоматизации процессов управления системы управления могут быть условно разделены на три класса: обычные, автоматизированные и автоматические. Суть такого деления может быть понятна из рис. 1.2.



**Рис.1.2. Виды систем управления**

### **3. Совершенствование управления предприятием**

Совершенствование управления во многом связано с внедрением прогрессивных форм управления, которые предусматривают следующее:

1. Ориентацию производства на удовлетворение общественных потребностей, на приоритет потребителя в его взаимоотношениях с производителем, на эффективное взаимодействие с внешней средой.

2. Повышение заинтересованности трудового коллектива в повышении качества продукции, снижение затрат на ее производство, внедрение достижений научно-технического прогресса.

3. Создание условий для проявления инициативы и активности работников в решении производственных вопросов.

На уровне предприятия выделяются два основных пути совершенствования хозяйственного механизма управления.

Первый путь - организационно-экономический.

Заключается в достижении четкого регламентирования функций и ответственности работников, а также в создании всех условий для заинтересованности каждого работника в устойчивом и качественном функционировании производства.

Второй путь - автоматизация управления.

Предполагает комплексное использование экономико-математических методов и средств вычислительной техники в процессе управления. Это предоставляет возможность эффективно перерабатывать

управленческую информацию, лучше увязывать происходящие в производстве процессы. Внедрение автоматизации в управление позволяет разгрузить человека от монотонного труда, а иногда и устраниить ошибки, допущенные человеком в процессах подготовки и переработки информации. Путь автоматизации - логическое продолжение организационно-экономического пути.

Для общей оценки качества управления применяются такие критерии, как оперативность, оптимальность и эффективность.

**Оперативность управления** определяется его темпами, то есть временем, затраченным на сбор и обработку информации, и своевременностью принятия и выполнения управленческих решений.

**Оптимальность управления** оценивается качеством принимаемых решений, которые должны быть реальными для выполнения в конкретных производственных условиях. В то же время их реализация должна осуществляться с определенным напряжением сил коллектива, с проявлением творчества, высокой организованности, повышением производительности труда.

**Эффективность управления** должна в конечном счете определяться результатами производства, где одним из основных показателей является величина прибыли. Особое внимание обращается на снижение уровня колебаний совокупной прибыли предприятия. Отсюда стремление к выравниванию колебаний прибыли по разным видам изготавляемой продукции.

Для эффективного функционирования крупного предприятия необходимы внутренняя гармония и хорошая адаптация к внешней среде.

Весьма важно, чтобы каждый работник четко знал свои обязанности и стремился выполнить их полностью и вовремя. Однако чрезмерное усердное стремление и скрупулезное выполнение тем или иным работником служебно-должностных предписаний создает ему репутацию формалиста. О таких говорят: "С ним невозможно договориться", "С ним трудно работать". И сам работник тоже испытывает психическую напряженность и недоумение: дескать, стараюсь, а мной недовольны. Такая противоречивость возникает потому, что любая организация не может успешно функционировать, а тем более интенсивно развиваться, если действия каждого жестко регламентированы и контролируются.

Теоретическое объяснение этому явлению таково: каждая социально-производственная организация находится в состоянии движения всех ее частей под воздействием постоянно изменяющейся среды.

Управление же сводится к поддержанию организации в состоянии подвижного равновесия. А жесткое регламентирование и столь же жесткое исполнение ограничивает, как известно, подвижность вообще. Поэтому каждая организация должна допускать совмещение дисциплины с относительной свободой поведения и инициативой, подчинение - с относительной независимостью. Другое дело, как найти меру этих совмещений, ибо перегибы как в одну, так и в другую сторону могут привести к отрицательным последствиям.

В практике управления она чаще всего определяется личными качествами руководителя, его опытностью, способностью к критическому анализу дел, предвидению возможных последствий. Объективной мерой, которая не должна зависеть от человеческих слабостей, являются интересы дела. Они определяют размер отклонений от существующих предписаний. Умение подчинять отношения интересам дела зависит от степени осознания руководителем функциональных и ролевых ожиданий, а также от силы его воли. Сознание и воля человека являются субъективными регуляторами поведения.

#### ***4. Контрольный тест***

По каждому из вопросов выделите правильные утверждения.

1. Управление фирмой - это:

- а) организация и координация деятельности ее подразделений;
- б) изготовление выпускаемой продукции;
- в) выработка и реализация воздействий на поведение персонала;
- г) создание новых технологий;
- д) разработка новых видов продукции.

2. Цель управления заключается в:

- а) сборе и хранении информации;
- б) достижении желаемого и возможного состояний фирмы;

- в) создании системы управления;
- г) эффективном использовании рабочей силы;
- д) оптимальном расходовании ограниченных ресурсов.

3. Управление призвано решать две основные задачи:

- а) поддерживать нормальный ход производства;
- б) разрабатывать новые средства управленческого труда;
- в) обеспечивать непрерывное развитие производства;
- г) формировать управленческие структуры;
- д) эффективно делегировать полномочия.

4. Суть управления заключается в следующем:

- а) сбор, хранение и обработка информации;
- б) разработка и принятие управленческих решений;
- в) оценка качества выпускаемой продукции;
- г) выработка и выдача управляющих воздействий;
- д) контроль исполнения принятых решений.

5. При рассмотрении понятия управления можно выделить три аспекта:

- а) организация управления;
- б) стабильность управления;
- в) эффективность управления;
- г) технология управления;
- д) содержание управления.

6. Система управления всегда предполагает наличие двух основных частей:

- а) функции;
- б) объекта;
- в) процедуры;
- г) параметра;
- д) субъекта.

7. Автоматизированной считается система управления, в которой:

- а) основные процедуры алгоритмизированы;
- б) вспомогательные процедуры алгоритмизированы;
- в) основные и вспомогательные процедуры алгоритмизированы;
- г) вспомогательные процедуры неалгоритмизированы;
- д) основные процедуры неалгоритмизированы.

8. Совершенствование управления фирмой предусматривает следующее:

- а) ориентацию на удовлетворение общественных потребностей;
- б) разработку новых видов продукции;
- в) повышение заинтересованности трудового коллектива;
- г) создание условий для повышения инициативы работников;
- д) совершенствование производственных процессов.

9. На уровне фирмы можно выделить два основных пути совершенствования системы управления:

- а) путь автоматизации;
- б) путь функционирования;
- в) путь структуризации;
- г) организационно-экономический путь;
- д) путь стабилизации.

10. Для общей оценки качества управления используются следующие три критерия:

- а) оперативность управления;
- б) оптимальность управления;
- в) эффективность управления;
- г) структурность управления;
- д) стабильность управления.

## Глава 2.

### Психика человека и его поведение

#### **1. Индивидуальные особенности поведения**

Человек как продукт природы и общества - явление сложное и многогранное. Применительно к обсуждаемой теме, человек нас интересует как составная часть системы управления, которая способна принимать решения и вырабатывать управляющие воздействия, а также их исполнять.

Человек живет и действует, совершая определенные поступки. Его деятельность и общение с другими людьми объединяются единым понятием "поведение". В поведении, в действиях и поступках человека проявляются его основные социально-психологические свойства.

Поведение человека, его поступки и действия зависят от:

1) биологических и психологических особенностей его организма;

2) условий жизни и от различных воздействий на него, от того, как организовано взаимодействие человека с миром материальной и духовной культуры, а также с окружающими людьми.

Для правильного объяснения поведения людей необходимо:

1) знать их психическую жизнь;

2) понимать взаимодействие окружающей среды и сознания;

3) уметь наблюдать внешние проявления психики человека;

4) уметь правильно их истолковывать.

Именно эти знания и навыки составляют основу социально-психологических качеств руководителя.

Состояние и поведение человека всегда определяется его мыслями и чувствами, отражающими действительность, и волей, направляющей его поведение. Наука о психическом отражении действительности в деятельности и поведении человека называется психологией.

Психика (греч. "душевный") - свойство мозга человека (высокоорганизованной материи) отражать реальную действительность. Это что-то нематериальное, но присущее человеку (душа). Внутренний мир человека, его сознание.

Это совокупность душевных явлений и процессов. Специфический продукт деятельности человека во взаимодействии его с окружающей средой.

Ощущения, представления, мысли индивида создают у него субъективные образы и модели внешнего мира, которые, преобразуясь в мозгу, переходят в различные формы деятельности и поведения. Человек,

изучая функции мозга и свою психику, познает тем самым механизмы собственной деятельности, познает себя.

Психическая жизнь человека, его внутренний мир не могут быть поняты вне зависимости от его деятельности. И наоборот, человек всегда выражает отношение к тому, что он познает или делает. Состояние психики человека (уверенность, бодрость, надежда или, наоборот, беспокойство, раздражение, заботы) оказывают сильное влияние на его поведение и на результаты его труда.

Различают два вида направленности человеческого поведения:

- реактивное;
- активное.

**Реактивное поведение** представляет собой в основном реакции на различные внутренние и внешние стимулы.

**Активное поведение** связано со способностями человека к сознательному выбору целей и форм поведения для достижения выбранных целей.

Для управления поведением человека нужны адекватные средства навигации: идеи, вера, методы и т.п. Невозможно управлять поведением людей, не зная и не учитывая их психические особенности.

В течение длительного времени в психологической науке за основу теоретического анализа принималась личность как некий обособленный феномен. Связи с личностью подразумевались, но предметом конкретного исследования не были. Но человек - это продукт природы и общества. На протяжении всей своей жизни он испытывает воздействие обширной совокупности социальных факторов, которые определяются как социальная среда. Поэтому психологию и поведение отдельного человека невозможно понять без связей (отношений) с другими людьми.

С одной стороны, люди действуют, будучи наделенными сознанием и волей. Для них любое общественное явление имеет свой "психологический аспект", так как общественные закономерности проявляются не иначе, как через других людей.

С другой стороны, в совместной деятельности людей возникают определенные виды связей (отношений) между ними. Эти отношения оказывают большое влияние на психологию людей и проявляются в их поступках, действиях и поведении. Без анализа связей человека с другими людьми невозможно понять поведение отдельного человека.

Наука об обществе как целостной системе и отдельных ее процессах и общественных группах называется социологией (лат. **"общество, -ология"**). Социологи выявили ряд ценностей, к которым стремится любой нормальный человек.

Такими общими потребностями и интересами являются:

- 1) материальные условия жизни;

- 2) интересная работа;
- 3) социальная стабильность.

Эти общие потребности и интересы необходимо знать и удовлетворять!

Но как?

Многообразные и сложные особенности человека могут быть исследованы только при помощи объединенных усилий психологии и социологии. Отрасль психологии, которая изучает законы поведения и деятельности людей, обусловленные фактом их принадлежности к социальным группам, называется социальной психологией.

Решающая роль в развитии психики человека принадлежит труду - наиболее характерному именно для человека способу взаимодействия его с окружающей средой. Человек, как и животные, приспосабливает себя к окружающей среде. Но в отличие от них он подчиняет себе внешнюю среду, то есть осуществляет целенаправленное, сознательное преобразование природной, производственной и социальной среды. Именно эта способность человека обуславливает главную особенность его поведения - возможность предвидения событий, планирования действий и стремление к достижению определенных целей.

В поведении человека есть две реально и функционально взаимосвязанные стороны:

**1. Побудительная**, которая обеспечивает (стимулирует) направленность и активность поведения. Стимуляция поведения связана с понятием мотивации, включающем представление об интересах, потребностях, целях, побуждениях, намерениях и стремлениях, имеющихся у человека;

**2. Регуляционная**, которая отвечает за то, как поведение складывается от начала до конца (до достижения поставленной цели) при тех или иных условиях. Регуляцию поведения обеспечивают в основном различного рода процессы и состояния.

Современное производство - это сложная и динамичная система, основу которой составляют трудовые коллективы. Успехи их производственной деятельности во многом зависят от активного отношения к труду рядовых членов коллектива, от морально-психологического климата в коллективе и от умения руководителя управлять поведением людей.

Руководство людьми требует принимать во внимание не только свои мысли и чувства, но мысли и чувства других людей.

Умение руководителя правильно понимать поведение подчиненных, создавать в коллективе творческий настрой и энтузиазм (душевный подъем) при решении производственных задач - вот что составляет сущность социально-организационной функции управления.

Необходимым условием успешного выполнения такой функции является знание руководителем основ психологии, социологии и педагогики. Руководитель часто сталкивается с задачами, при решении которых нельзя обойтись без социально-психологических знаний.

Руководитель в своей работе с людьми должен различать такие понятия, как человек, индивидуальность, личность, группа, коллектив. Ориентация в этих понятиях поможет ему точнее представить себе совокупность факторов, которые воздействуют на работника и определяют его поведение, которые помогут глубже понять необходимость комплексного подхода к организации труда и управления.

В разработке технологии и организации труда необходимо соблюдать важнейшие качественные признаки человека: его физическое устройство, его психические свойства. Руководителю всегда следует иметь в виду наличие у каждого работника своих потребностей и интересов, которые определяют жизненную позицию, мотивируют отношение к работе.

Проблема индивидуального осознания условий и целей деятельности человека представляет огромный интерес для организационного (социального) управления, для правильного понимания поведения подчиненного, для налаживания научно-квалифицированных отношений между руководителем и подчиненными.

## ***2. Психические процессы***

Контакт человека с окружающим миром и его поведение протекают во времени, то есть рассматриваются как ряд разнообразных процессов и состояний. Исходными психическими процессами, связывающими человека с окружающим миром, выступают познавательные, эмоционально-чувствительные и волевые процессы. Поведение человека определяется совокупностью психических процессов. Человек мыслит, чувствует, действует.

### **2.1. Познавательные процессы**

Контакт человека с миром определяет развитие его психики.

Начальную форму психики составляют **ощущения** - источник всех наших знаний об окружающем мире. Создание единого образа вещи или явления, степень его понимания даются **восприятием**. Восприятие может носить преднамеренный, целенаправленный характер, для того чтобы глубоко познать объект. Такой процесс называется **наблюдением**. Наблюдение расширяет и детализирует наше восприятие явлений и вещей, а умение оценивать образует общее представление о них.

Отражение общего опыта, проявляющееся в узнавании и

воспроизведении, называется **памятью**.

Высшим познавательным психическим процессом является **мышление**, которое является процессом отражения, процессом познания мира.

Мышление всегда начинается с постановки вопроса, с потребности или необходимости его разрешить. С помощью мышления человек познает общие и существенные признаки предметов и явлений, связи и отношения между ними. Мышление дает возможность предвидеть ход событий и результаты наших собственных действий. Качество, продуктивность мыслительных процессов зависит в конечном счете от имеющихся у человека знаний и от умения владеть ими, от уровня развития и степени восприятия интеллекта.

От наблюдения к догадке и гипотезе и дальше к теории идет путь познания, который уменьшает неопределенность с помощью реалистического наблюдения, воображения и критического мышления.

Современная психология относит к числу важнейших положительных качеств ума его критичность и гибкость, а также широту, глубину и быстроту мысли. К негативным свойствам мыслительной деятельности можно отнести некритичность, торопливость, медлительность и поверхностность ума, косность, рутинность и узость мышления, а также неспособность искать и находить новые пути.

Человек мыслит понятиями, суждениями, умозаключениями, которые выражаются словами. Речь - это форма проявления мысли, средство и процесс общения. Она связана с психическими процессами. Любая речь не только передает определенное содержание мысли, но и с помощью интонации, мимики, жестов выражает чувства, отношение говорящего к тому, о чем или о ком говорится. Наблюдательный человек может многое узнать и понять о говорящем по его выступлениям, потому что индивидуальные особенности речи отражают в определенной степени особенности личности.

Руководитель должен знать индивидуальные свойства мыслительной деятельности подчиненных.

## **2.2. Эмоционально-чувственные процессы**

Отношение человека (субъективные реакции) к явлениям и вещам реального мира выражается душевными переживаниями (эмоциями).

**Эмоции** - субъективные реакции человека на воздействия внутренних и внешних раздражителей, проявляющиеся в виде удовольствия или неудовольствия, радости, страха и т.д. Они возникают в организме как результат подкорковых возбуждений мозга, формирующихся на основе наследственного или приобретенного опыта.

Эмоции возникли в процессе эволюции как средство, при помощи которого живые существа определяют биологическую значимость состояний организма и окружающей среды. Эмоции сопровождают практически любые проявления жизнедеятельности организма. Они отражают в форме непосредственного переживания значимость явлений и ситуаций и служат одним из главных механизмов внутренней регуляции психической деятельности и поведения, направленных на удовлетворение актуальных потребностей.

Человек, опираясь на эмоции, совершает необходимые действия, целесообразность которых остается для него скрытой. Одни люди и события его волнуют, к другим он остается равнодушен. В одном случае человек переживает удовольствие и радость, в другом озабоченность, тревожное беспокойство, а то и горе.

По мере развития человека эмоции утрачивают свою инстинктивную основу и перерастают в устойчивые, более сложные и высшие процессы - **чувства**.

Чувства образуются на основе эмоций как результат отношений человека к чему-либо и как результат систематического обобщения конкретных переживаний. Чувства представляют собой глубокие образования индивида. Они характеризуют богатство или бедность внутреннего мира человека, его отношения и жизненную позицию. Чувства - результат удовлетворения человеком определенных потребностей и интересов.

Чувства в психологии - это особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер. Они связаны с представлением о некотором объекте - конкретном или обобщенном. Чувства у человека носят культурно-исторический характер, существенную роль в их формировании играют знаковые системы (социальная символика, обряды, ритуалы и т.п.).

Эмоции и чувства составляют содержание эмоционально-чувственной жизни человека. Это особый человеческий механизм, который углубляет и обогащает наши контакты с внешним миром, расширяет возможности нашего совершенствования. Формирование чувств человека - важнейшее условие формирования его как индивида и личности. Следует учитывать влияние этого фактора на человека и на его психику, а следовательно, на его поведение и деятельность.

Все многообразие чувств психология делит на три основные группы:

- нравственные;
- интеллектуальные;
- эстетические.

1. В **нравственных чувствах** отражается общественная мораль и этика (греч. "обычай"). Они могут выступать в качестве мотивов и

регуляторов поведения. Этика выясняет место морали в системе общественных отношений, анализирует природу морали.

Сильным регулятором нравственного поведения является совесть, то есть эмоционально-оценочное отношение индивида к собственным поступкам. Всякое отклонение от норм вызывает переживание, самоосуждение. Или, наоборот, верность нормам, собственным убеждениям вызывает состояние удовлетворенной совести.

К нравственным категориям относят также чувство долга, ответственности, отношение к труду, качество труда и т.д.

2. В **поведении** человека большое значение имеют интеллектуальные чувства. Под ними понимают эмоциональное отношение к познанию. Эти чувства проявляются в разнообразных эмоциях: удивлении и недоумении, радости и восхищении, пытливости и самомнении и т.п.

Трудовой процесс всегда включает элементы познания, поиска новых решений и протекает на определенном эмоциональном фоне. Для человека свойственно стремление к достижению важных для него целей. При этом у одних замыслы надежно воплощаются в желаемые результаты, у других это происходит не в полной мере, у третьих ничего не получается.

Все это не только логически осмысливается людьми, но и воспринимается ими как определенные переживания, которые и придают мышлению человеческую окраску. В зависимости от жизненных ситуаций возникают многообразные человеческие эмоции: положительные и отрицательные, глубокие и поверхностные.

3. Современное производство требует учитывать и **эстетические чувства** людей. В психических процессах возникают и проявляются отношения к прекрасному в природе, в жизни людей и в искусстве.

Эмоционально-чувственные процессы оказывают огромное влияние на человека как личность и на его социальную роль в обществе. "Первоначальная причина всякого поступка, - писал И.М. Сеченов, - лежит всегда во внешнем чувственном возбуждении, потому что без него никакая мысль невозможна".

### **2.3. Волевые процессы**

Человек не только мыслит, чувствует, но и соответственно действует. Сознательное и целенаправленное регулирование деятельности человек реализует с помощью воли.

**Волей** называется осознанная способность и стремление человека совершать преднамеренные действия, направленные на достижение

сознательно поставленной цели, и сознательно регулировать свою деятельность, управляя своим поведением.

Воля - это стремление к выбору вида деятельности, к внутренним усилиям, необходимым для ее осуществления. Даже простейшая трудовая деятельность требует волевых усилий. Это связующее звено между сознанием, с одной стороны, и действием - с другой.

Воля - это способность человека преодолевать препятствия и добиваться поставленной цели, это сознательная саморегуляция своего поведения, это сложнейший психологический процесс, который вызывает активность человека.

Воля - это прежде всего власть над собой, над своими чувствами и действиями. Она необходима как при выполнении определенных действий, так и для воздержания от нежелательных действий.

Воля должна сопровождать все виды деятельности человека, для того чтобы они были эффективными. Там, где требуется усилие человека, напряжение психики и физических сил, обязательно вступает в действие воля. Волевое усилие есть особое состояние психического напряжения, при котором мобилизуются физические, интеллектуальные и моральные силы человека. Каждое волевое усилие начинается с осознания цели и проявления стремления к ее достижению.

**Воля человека проявляется в действиях**, для осуществления которых человек сознательно регулирует их силу, скорость и другие динамические параметры. Уровень развития воли определяет, насколько человек приспособлен к той деятельности, которую он выполняет. Для волевого акта характерно переживание "надо", "я должен", осознание ценностной характеристики цели деятельности.

Воля правит человеком. В зависимости от того, какой степени волевые усилия затрачивает человек при достижении цели, говорят о силе и стойкости воли.

Волевое действие всегда совершается на базе определенной цели и мотива.

Оно включает в себя три основных момента:

- 1) выбор цели;
- 2) составление плана, то есть определение задач, средств и организация достижения цели;
- 3) выполнение самого действия.

Побуждением волевого действия могут быть как собственные потребности человека, так и потребности общества. Переход к волевой регуляции действий необходим, когда на пути достижения цели возникают труднопреодолимые препятствия.

**К основным волевым качествам относят следующие: целеустремленность, самостоятельность, решительность,**

## **настойчивость, выдержка, импульсивность, слабоволие, упрямство и другие.**

Под целеустремленностью понимается умение подчинить свое поведение устойчивой жизненной цели. Постановка доступных целей, требующих значительных усилий, закаливает волю. Люди отличаются друг от друга по степени волевой активности:

- одни ждут указаний что и как делать;
- другие сами выступают с инициативой и выбирают методы действия.

Автономность волевой активности называют самостоятельностью. Это волевое качество проявляется при умении строить свое поведение по собственному побуждению, в соответствии с собственными взглядами и убеждениями. Руководить коллективом самостоятельных людей нелегко.

Но еще труднее, если в коллективе имеется группа работников с такими отрицательными качествами воли, как внушаемость и негативизм. Они не могут подчинять свои поступки доводам разума и действуют, слепо принимая или слепо отвергая чужие влияния, советы, разъяснения. И внушаемость, и негативизм есть выражения слабоволия.

Жизнь постоянно ставит перед человеком множество задач, которые требуют своего решения. Выбор и принятие решения - одно из звеньев волевого процесса, а решительность - это важное качество волевого человека. Нерешительный человек постоянно колеблется, потому что его решение недостаточно проанализировано, он не до конца уверен в правильности принятого решения.

Для волевого действия очень важно исполнение принятого решения. Люди не одинаково упорны в преодолении трудностей, не все доводят принятое решение до конца. Способность доводить принятое решение до конца, достигать поставленной цели, преодолевать на пути к цели различные внешние и внутренние трудности, называется в психологии настойчивостью.

В отличие от настойчивости человек может проявлять отрицательное качество - упрямство. В упрямстве проявляется безволие, неспособность заставить себя руководствоваться разумными доводами, фактами, советами.

Важными волевыми качествами являются выдержка и самообладание. Владея собой, человек воздерживается от действий и проявления чувств, которые осознаются как нежелательные, ненужные или вредные в данных условиях или в данное время. Противоположным выдержке и самообладанию качеством является импульсивность.

Нормальная система поведения человека основана на уравновешенности раздражительного и тормозного процессов (нервных

процессов возбуждения и торможения).

Философия, психология, педагогика и социальная практика подтверждают, что воля человека может воспитываться. Основу воспитания воли человека составляет воспитание его волевых качеств, которые приобретаются в первую очередь самовоспитанием. Здесь нужны не только знания, но и тренировка.

Человек должен сам хотеть стать волевым, и для этого должен постоянно тренировать себя, свою волю. Приемы самовоспитания воли могут быть весьма разнообразны, но все они включают соблюдение следующих уровней:

- 1) начинать нужно с приобретения привычки преодолевать сравнительно незначительные трудности и препятствия;
- 2) чрезвычайно опасны любые самооправдания (самообман);
- 3) трудности должны преодолеваться для достижения больших целей;
- 4) принятое решение должно быть исполнено до конца;
- 5) отдельную цель нужно дробить на этапы, достижение которых создает условия, приближающие к цели;
- 6) соблюдение режима дня и жизни важное условие формирования воли;
- 7) систематическое занятие спортом - это тренировка не только мышц, но и воли;
- 8) успех деятельности зависит не только от волевых качеств, но и от соответствующих навыков;
- 9) для воспитания воли важно самовнушение.

Постоянное воспитание воли является важным условием выполнения любой профессиональной деятельности, а также совершенствования личности для достижения цели.

### **3. Психические состояния**

Состояние психики человека (психическое состояние) можно характеризовать совокупностью психических процессов, которые имеют место в некоторый момент времени. Говорят о состоянии умственной деятельности, о различных настроениях, о мобилизации или расслаблении воли, о поведении и действиях человека.

Психические состояния энергетически мобилизуют и активизируют организм для действий, соответствующих этим состояниям. Наиболее эффективным влиянием на поведение человека будет такое, когда оно воздействует комплексно: на сознание, на чувства и на волю человека одновременно.

Рассмотрим такие важнейшие состояния психики, **как внимание, вдохновение и дисциплинированность.**

1. Сосредоточенность и направленность психической деятельности человека (мыслей, зрения и слуха) на определенный объект называют **вниманием**.

Характеристики внимания: устойчивость, объем, распределенность, возможность переключения. Различают непроизвольное (пассивное) и произвольное (активное) сосредоточение внимания на каком-либо объекте. Внимания требует самая разнообразная деятельность человека. Это важнейшее состояние психики, которое способствует успехам во всех видах деятельности.

2. Психическое состояние, при котором благоприятно сочетаются и эффективно протекают познавательные, эмоциональные и волевые процессы называется **вдохновением**. Благодаря вдохновению наиболее успешно протекает мыслительная деятельность и волевая активность человека.

Вдохновение способствует подъему работоспособности и ослаблению чувства усталости; человек испытывает при этом большое чувство радости. Такое состояние облегчает труд и делает его жизненно важной потребностью.

3. **Дисциплинированность** определяется сознательным подчинением своего поведения сложившимся в обществе законам, правилам, нормам морали. Состояние дисциплинированности способствует благоприятному протеканию психических процессов.

На это состояние основное влияние оказывают волевые качества, но оно несет на себе следы познавательных и эмоционально-чувственных процессов (уровень знаний, чувство долга и другие качества).

Но не всегда условия труда складываются благоприятно. Актуальны и другие состояния: эмоциональная депрессия, растерянность, отчаяние, печаль, аффект и другие. Настроения людей (состояния радости, воодушевления, веселья или повышенной возбужденности, нервозности, раздражительности и прочие) оказывают сильное влияние на работоспособность людей.

Практика управления дает, к сожалению, немало примеров, когда служебные вопросы решаются в состоянии повышенного эмоционального напряжения, а то и взрыва.

#### **4. Психические свойства**

Однаковые и часто повторяющиеся психические состояния нередко становятся характерными для данного человека. С течением времени они стабилизируются и образуют то или иное устойчивое психическое свойство (качество).

Психические свойства не являются чем-то раз и навсегда данным

человеку при его рождении. Они могут изменяться и развиваться, пока человек живет и совершенствуется.

К основным психическим свойствам относятся: темперамент, способности, направленность личности, характер.

#### 4.1. Типы темпераментов

Нервная система человека может характеризоваться свойствами: интенсивности (силы), подвижности (динамики) и управляемости. Индивидуальные свойства человека, определяющие особенности протекания его психических процессов и поведения, называют темпераментом.

**Темперамент** - это индивидуально своеобразная, природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики. Он определяется способностями возбуждения и торможения психических процессов и их соотношениями.

Термин "**темперамент**" был введен еще в Древней Греции. С тех пор человечество знакомо с четырьмя типами темперамента. Их обобщенные характеристики приведены в табл. 2.1. Уточним при этом, что грани между типами темпераментов нечетки и переходны.

**Таблица 2.1**  
Типы темпераментов

Тип темперамента	Свойства (особенности) нервной системы		
	Интенсивность	Подвижность	Управляемость
Холерик	1	1	0
Сангвиник	1	1	1
Флегматик	1	0	0
Меланхолик	0	0	0

1 - особенность сильно выражена;

0 - особенность слабо выражена.

Известны описания различных типов темпераментов.

**1. Холерик** - это явно боевой тип, задорный, быстрый, порывистый, неуравновешенный, вспыльчивый, легко и скоро раздражающийся. Резкая смена настроений. Речь сбивчивая, неровная. С людьми прямолинеен, неуживчив. Нетерпелив, не умеет ждать. Неустойчив в интересах и склонностях. Работает рывками. Постоянно стремится к новому.

**2. Сангвиник** - активный деятель, но лишь тогда, когда у него много

интересного дела, то есть имеется постоянное возбуждение. Когда же такого дела нет, он становится скучным, вялым. Сохраняет самообладание в сложной обстановке. Речь громкая, быстрая, отчетливая. Общителен, легко входит в новый коллектив, не чувствует скованности. Инициативен, но в решениях часто несобран.

**3. Флегматик** - спокойный, всегда ровный со слабым выражением чувств, настойчивый и упорный труженик жизни. Эмоции слабо выражены и устойчивы. Осторожен, рассудителен. Общителен в меру. Внимание устойчивое. Придерживается строго заведенного порядка на своем рабочем месте. Устойчив в интересах и склонностях. Медленно включается в новую работу, медленно переключается с одного дела на другое.

**4. Меланхолик** - это явно тормозной тип нервной системы. Все эмоции внутри, это, как правило, его переживания. Из-за повышенной впечатлительности каждое явление жизни становится тормозящим его агентом; раз он ни во что не верит, ни на что не надеется - во всем видит и ожидает только плохое и опасное. Очень чувствителен, нерешителен, не верит в свои силы. Склонен к одиночеству, замкнутости, тяжело идет на контакты. Устойчив в интересах и склонностях.

Тип нервной системы, а значит, и темперамент, - врожденное свойство, которое, однако, может меняться в зависимости от условий жизни. Нет ярко выраженных чистых темпераментов. Есть лица, у которых преобладает определенный темперамент, но им присущи и черты другого темперамента. Но нельзя темперамент изменить на противоположный. Нельзя говорить о "плохих" и "хороших" темпераментах, а вести речь можно лишь о существовании разных способов поведения и деятельности.

Оценка людей по типам темперамента дает в руки руководителю надежную методику изучения подчиненных и повышения эффективности управленческой деятельности. При этом следует опираться на положительные черты темперамента и блокировать отрицательные. Так, на порывистость холерика нужно реагировать тактичностью и сдержанностью. Инерции флегматика лучше всего противопоставить активность. А эмоциональность и пессимизм меланхолика можнонейтрализовать оптимистичностью.

Рассмотрим, как выполняется задание по разработке документа людьми различного типа темпераментов. Психологами замечено следующее. Меланхолики при составлении какой-либо деловой бумаги тратят много времени на обработку черновиков, их проверку и исправление. Сангвиники, наоборот, пишут черновики сокращенно или вовсе их не пишут. Холерики нередко из-за невнимательности делают

элементарные ошибки. Флегматики могут не замечать течение времени и запаздывать с завершением задания.

Все это нацеливает руководителя на учет индивидуально-психологических особенностей своих подчиненных, то есть осуществлять индивидуальный подход.

## 4.2. Способности

**Способности** - это совокупность таких психических свойств, которые характеризуются скоростью и результативностью овладения той или иной деятельностью. Особенno заметно способности обнаруживаются в склонностях к определенному виду деятельности, в темпах овладения ею, в количестве и качестве результатов труда и в их оригинальности (техническое воображение для конструктора; музыкальный слух для музыканта и т.п.)

Сочетание способностей, которое обеспечивает возможность выполнения какой-либо деятельности, называется одаренностью, а высокая степень одаренности - талантом.

Различают способности общие и специальные.

К общим способностям относят такие психические свойства человека, как внимание, наблюдательность, память, творческое воображение, рассудительность.

К специальным - свойства памяти, имеющие значение для определенного вида деятельности. Например, математические способности (абстрактность мышления, склонность к анализу), изобразительные способности (чувство пропорции, ритма), организаторские и т.п.

Общие и специальные способности взаимосвязаны. Они образуют единую систему - психику личности.

Способности не являются врожденными. Врожденными признаются лишь задатки или так называемые анатомо-физиологические особенности организма. Сами же способности складываются лишь в процессе овладения той деятельностью, для которой данная способность необходима. Проблема способностей - проблема индивидуального развития. Определяющее значение для способностей имеют условия жизни человека и его взаимоотношение с окружающим миром.

Способности формируются на базе тех или иных особенностей познавательных процессов и включают также эмоциональные и волевые качества (чувства, старание, сосредоточенность, склонность и т.п.).

Проблема способностей - проблема индивидуального развития. Это развитие должно учитываться в профориентации, при определении выполняемых функций.

Всякая деятельность предъявляет многосторонние требования к человеку. Например, способность к организаторской деятельности представляет собой совокупность определенных интеллектуальных и эмоционально-волевых свойств. Талантливый организатор - наблюдателен, быстро и точно ориентируется в обстановке и прежде всего в людях, умеет найти для каждого его дело и место. Человек, способный к организаторской деятельности, обладает решительностью и твердостью, необходимыми для достижения целей управления, и рядом других свойств.

Способности обнаруживаются, проявляются и развиваются в процессе соответствующей деятельности. Поэтому они органически связаны со знаниями, умением, навыками и привычками человека. С другой стороны, приобретение знаний, формирование умения и овладение навыками зависят от наличия способностей.

Обычно в системе приобретения опыта любой человек может овладеть минимумом знаний, умений и навыков. Однако при равных внешних условиях разные люди будут овладевать ими с разным темпом и качеством. Там, где один "все схватывает на лету", другой тратит много сил. Один достигает высокого мастерства, другой едва дотягивает до уровня "середнячка".

Многосторонняя деятельность фирмы всегда требует большого разнообразия способностей. Совокупность способностей - это огромный и важный потенциал фирмы. Его развитие и рациональное использование являются залогом успеха в решении экономических и организационных задач управления.

#### **4.3. Направленность**

Важнейшим психическим свойством, характеризующим человека, является направленность его деятельности и поведения.

**Направленность** определяет цели, которые ставит перед собой человек, стремления, которые ему свойственны, мотивы, в соответствии с которыми он действует, интересы, которыми он руководствуется в своей деятельности.

Направленность человека во многом определяет его поведение, его образ жизни. В основе направленности лежат потребности, удовлетворение которых связывается с различными эмоциями.

#### **4.4. Характер**

Характер (греч. "отличительная черта", "признак") - одно из

главных психических свойств человека.

**Характер** - это совокупность наиболее выраженных и относительно устойчивых психических состояний и свойств человека, типичных для него и систематически проявляющихся в его действиях и поступках.

Для описания характера конкретного человека можно воспользоваться следующими полярными характерологическими чертами (психическими образованиями):

принципиальность - беспринципность;  
организованность - беспорядочность;  
самокритичность - несамокритичность;  
переоценка своих сил - недооценка;  
бережливость - расточительность;  
доверчивость - подозрительность;  
непринужденность - скованность;  
тактичность - бестактность;  
трудолюбие - лень;  
уверенность - неуверенность;  
аккуратность - неряшливость;  
отзывчивость - равнодушные;  
уступчивость - неуступчивость;  
альtruизм - эгоизм и т.д.

Характер - результат пройденного человеком жизненного пути, влияющий и на дальнейшую жизнь в той мере, в какой она зависит от него самого.

Характер человека - это его судьба. Он определяет линию поведения человека, его отношение к делу и к вещам, к другим людям и к самому себе.

Несмотря на многообразие индивидуальных черт характера, между ними существует некоторая общность, которая позволяет разделить их на следующие группы:

1. Общие черты характера (принципиальность, честность, целеустремленность и т.д.).
2. Отношение к труду (трудолюбие, лень и т.д.).
3. Отношение к другим людям (общительность, замкнутость и т.д.).
4. Отношение к себе (скромность, самомнение и т.д.).

**Отношение к людям.** В отношении к людям проявляются такие черты характера, как общительность, тактичность, вежливость. В противоположность им выступают грубость, зависть, стремление переложить работу на других. Такие люди, как правило, постоянно недовольны, противопоставляют себя коллективу, критически настроены.

**Отношение к самому себе.** Здесь характерны такие черты, как чувство личного достоинства, трезвой самооценки, скромность и

самодисциплина. Некоторые люди имеют повышенное самомнение, приводящее к чванству, высокомерию, хвастовству. Такие люди обычно неуживчивы в коллективе, часто создают конфликтные ситуации. Однако не желательна и другая крайность - недооценка себя, робость в высказывании своих позиций и взглядов.

При управлении поведением человека нужно знать его характер и умело использовать отдельные его черты.

### **5. Контрольный тест**

По каждому из вопросов выделите правильные утверждения.

1. Для правильного объяснения поведения людей необходимо:

- а) знать их психическую жизнь;
- б) управлять их поведением;
- в) понимать влияние на них окружающей среды;
- г) уметь наблюдать внешнее проявление их психики;
- д) правильно истолковывать это проявление.

2. В поведении человека есть две реально и функционально взаимосвязанные стороны:

- а) побудительная;
- б) творческая;
- в) регуляционная;
- г) социальная;
- д) реактивная.

3. Исходными психическими процессами, связывающими человека с окружающим миром, выступают:

- а) волевые;
- б) социальные;
- в) эмоционально-чувственные;
- г) поведенческие;
- д) познавательные.

4. Контакт человека с окружающим миром и познание этого мира связано с:

- а) ощущением;
- б) наблюдением;
- в) восприятием;
- г) запоминанием;
- д) мышление.

5. Все многообразие чувств психология делит на следующие основные группы:

- а) нравственные;
- б) биологические;
- в) эстетические;
- г) интеллектуальные;
- д) эмоциональные.

6. Волевые процессы связаны со способностью человека:

- а) совершать преднамеренные действия;
- б) радоваться полученному результату;
- в) сознательно управлять своим поведением;
- г) осуждать неблаговидное поведение других;
- д) преодолевать препятствия и добиваться поставленной цели.

7. К важнейшим психическим состояниям человека можно отнести следующие.

- а) внимание;
- б) эффективность;
- в) мотивированность;
- г) вдохновение;
- д) дисциплинированность;

8. К основным психическим свойствам человека относятся:

- а) темперамент;
- б) способности;
- в) внимание;
- г) характер;
- д) направленность личности.

9. Различают следующие типы темпераментов:

- а) холерик;
- б) мистик;
- в) сангвиник;
- г) меланхолик;
- д) флегматик.

10. Многообразие индивидуальных черт характера можно разделить на следующие группы:

- а) общие черты характера;
- б) личные черты характера;
- в) отношение к труду;
- г) отношение к другим людям;
- д) отношение к себе.

## Глава 3.

### Личность и ее социальная роль

#### *1. Понятие личности*

Жизненный путь каждого человека, условия его развития и деятельности неповторимы. Поэтому каждый человек обладает уникальным набором психофизических особенностей, присущих только ему:

- 1) психических состояний (активности или пассивности; вдохновения или апатии; мобильности или безволия);
- 2) психических свойств-качеств (темперамент; способности; характер; направленность);
- 3) психических образований (интеллект; нравственность; эстетика; воля; целеустремленность и др.).

Совокупность унаследованных и выработанных человеком психических и физических особенностей, которые отличают его от других людей, определяет его индивидуальность.

**Индивидуальность** - это особенности человека, отличающие его от других людей. Это не только неповторимое своеобразие внутренних психологических функций человека (особенности памяти, воображения, внимания и т.п.), но и особенности отношений и реакций на те или иные жизненные явления, самобытность его чувств, оригинальность интересов и увлечений (что он любит, что ненавидит, к чему он равнодушен и т.д.).

В то же время человек является членом общества, занимает в нем определенное положение и связан с ним различными отношениями. В процессе своих отношений к обществу, к труду, к другим людям, к самому себе человек раскрывает и формирует свою индивидуальность и воспринимается обществом как личность.

**Личность** - это конкретный человек, носитель определенной индивидуальности и обладатель определенного социального положения (статуса) в обществе. Внутренняя зрелость личности проявляется в поступках человека, в его действиях и поведении.

Личность - понятие общественное, социальное, это своеобразный

продукт общения и взаимодействия людей. Сущность личности составляет не ее прическа, не ее кровь, а ее социальное качество.

Личностью можно стать лишь по отношению к миру, к тому, что вокруг тебя, и абсолютно невозможно при равнодушии ко всему этому. Не каждое душевное движение нашей личности представляет общественный интерес.

Но и в коллективе личность старается сохранить свою индивидуальность. Всякая потеря или ограничение индивидуальности вызывает протест. Что же тогда заставляет личность идти в коллектив? Здесь можно назвать два мотива: материальная сторона и необходимость общения.

Способность управлять своим поведением определяется степенью самосознания личности, которое не только индивидуально, но социально и исторично. Поэтому, чтобы понять человека как личность, необходимо достаточно полно знать его социальную среду, картину и характер его взаимосвязей с реальным миром. Такая картина формируется в различных социальных группах: в семье, среди друзей, среди коллег по работе, по учебе и т.д.

Сила и слабость личности относительны. Они определяются, с одной стороны, положением человека среди других людей, а с другой - степенью самопознания. Личность свободна и сильна, если она осознает себя личностью. Но такое осознание не только индивидуально, оно еще социально и исторично. Только при выполнении этих условий мы имеем действительно морально свободного человека в свободном обществе.

Большое значение для становления личности имеет самовоспитание, которое является целенаправленной деятельностью человека по совершенствованию своей личности. Самовоспитание зависит от окружающей среды, внутреннего мира человека, степени и специфики его потребностей, его ценностной ориентации.

Огромную роль в формировании личности играет труд. Именно в непосредственной деятельности человек формируется как личность. Положительные индивидуальные качества личности обогащают весь коллектив, упрочняют общественные связи. Затирание индивидуальности равносильно потере творческого начала в трудовом коллективе.

Социология рассматривает изучение личности в трех аспектах:

1. Что человек хочет (потребности, интересы, ценности, идеалы);
2. Что может (способности);
3. Какой он есть (воля, характер).

Руководитель должен уметь наблюдать поведение человека в конкретных ситуациях:

- а) что больше его радует - личное благополучие или общие достижения;
- б) легко ли он поддается искушениям или умеет сдерживать себя;
- в) струсил или проявил мужество в трудную минуту;
- г) скромен он и самокритичен или высокомерен и прочее.

Ответы на эти вопросы помогут узнать внутреннее содержание человека, выявить его как индивидуальность и понять как личность. Особое место в этом ряду имеет испытание человека властью.

Однако факт поведения личности в конкретной ситуации еще не объясняет причин поведения. Факт поведения - это следствие. Важно же найти причину такого поведения, выявить, какое значение для личности имеют данные события: вдохновляют или подавляют они человека, насколько отвечают его потребностям и интересам.

Раскрытие личностного смысла, причины того или иного поступка может дать истинное понимание самого человека.

Видеть в каждом работнике человека, индивидуальность и личность - самое первое условие выбора нужных форм и методов воздействия на подчиненных. Умение индивидуально работать с людьми, принимать во внимание их природные и личностные особенности, создавать условия для проявления способностей и дарований - все это залог успешной работы руководителя с людьми.

## ***2. Понятие социальной роли***

Всякое человеческое поведение чем-то и кем-то побуждается, имеет свою направленность, сопровождается какими-то действиями (физическими, мыслительными, словесными и др.).

Поведение человека в группе людей, занятых какой-то совместной деятельностью, связано с положением его в этой группе. Групповое действие образуется из частных вкладов отдельных людей-членов данной

группы. Те вклады, которые ожидаются и требуются от участников конкретной группы, называются **ролями**.

Человек формирует свою картину мира в общении с другими людьми, выполняя при этом определенные социальные роли. Поэтому понять личность можно лишь через раскрытие этих ролей.

Каждый человек за годы своей жизни выполняет множество ролей: школьника, студента, брата, мужа, мастера и т.д. Из перечня этих ролей можно понять, что все они связаны с определенным положением человека в классе, в студенческой группе, в семье, в трудовом коллективе.

**Социальная роль** - это ожидаемые действия лица, занимающего определенное социальное положение (статус). Это общественно требуемый образец поведения, модель поведения.

Роль создает не отдельный человек - исполнитель роли. Ролевое положение предписывается ему группой, в которой он находится. И по отношению к конкретному лицу роль объективна. Она не зависит от интересов и желаний человека. Например, роль мастера может исполнять Иванов, Петров, Сидоров...

Другое дело, что каждый человек может добровольно принять на себя какую-то роль и по-своему к ней относиться. Качество выполнения роли - дело сугубо индивидуальное. Поэтому можно говорить, что роли безличны, но ответственность за качество их выполнения всегда персональна, так как каждая роль имеет своего исполнителя.

Социальные роли возлагают на человека определенные обязанности, устанавливают нормы поведения в группе, предоставляют ему права.

Поступая на работу, человек тем самым добровольно подчиняет себя, свое поведение функционально-ролевым предписаниям, которые вытекают из целей и структуры организации, а также из ситуации, в которой организация находится.

Необходимость кем-то быть, играть определенные роли (маски) является неотъемлемой частью человеческого бытия. Без этого не может функционировать общественный организм, без этого невозможна и самореализация индивидуума.

Роль выступает как средство формирования деятельности человека, как фактор, организующий его поведение. В интересах организации нужно иметь четкие модели ролей.

Понять личность можно лишь через раскрытие ее социальных ролей.

### ***3. Формирование личности***

Человек не получает личность по наследству. Личность человека формируется по мере его развития, то есть в процессе общения с другими людьми и обогащения опытом предыдущих поколений, по мере освоения выполняемых им ролей.

Принято считать, что свойства человека, его личность формируются и проявляются в трех жизненных сферах: в труде, в общении и в познании.

В каждой из этих сфер человек проявляет себя по-разному. Это зависит от его способностей, наклонностей, склада характера, воспитания, от его представлений о материальных и духовных ценностях, от его отношения к ним.

#### **1. Сфера труда**

Труд - это прежде всего целесообразная деятельность. Как субъект труда человек воплощает в себе основную производительную силу. Трудовая деятельность людей составляет первое и решающее условие жизни и прогресса общества.

В процессе труда человек может быть исполнителем трех главных социальных ролей: руководителя, исполнителя (подчиненного) и коллеги.

От субъекта труда, независимо от занимаемой роли, требуется и ожидается прежде всего четкое знание своих обязанностей и своевременное и качественное их выполнение. Каждому работнику должно быть известно что, когда и как делать (выполнять работу). Многие недостатки, недоразумения и даже конфликты в трудовом коллективе возникают именно на почве незнания некоторыми работниками своих обязанностей или некачественного и несвоевременного их выполнения.

Наряду с обязанностями каждая роль (должность) предоставляет исполнителю роли определенные права. Важно, чтобы каждый работающий понимал и корректно использовал свои права. От умения пользоваться правами часто зависит и поведение, и качество выполнения роли.

## **2. Сфера общения**

Труд - это также определенные отношения: производственные, правовые, социально-психологические. В этих отношениях человек реализуется как субъект общения, удовлетворяет свои социальные и духовные потребности, такие, как чувство и сознание собственного достоинства, взаимопонимания и другие.

В то же время общение - способ проявления личных качеств человека, влияния его на других людей.

В общении отмечаются три содержательных аспекта:

1. Психологический контакт, возникающий между людьми в процессе взаимного восприятия друг друга;
2. Обмен информацией посредством общения;
3. Взаимодействие и взаимовлияние друг на друга.

Общение стимулирует развитие человека, так как обогащает его опытом социальной жизни. Чем шире общение, тем богаче личность, тем большую ценность и привлекательность она представляет. В процессе общения человек познает не только других, но и себя.

Общение - это сфера, в которой выявляется направленность интересов, возникают и проявляются всякого рода моральные и социально-психологические действия, конфликты, процессы. Вместе с тем общение может выражать устойчивую общность интересов, высокую сплоченность социальной группы.

Общение руководителя с подчиненными - непременное условие и требование грамотного руководства. Руководителю желательно быть инициатором не только деловых встреч, но и неформального заинтересованного общения со своими сотрудниками.

В общении людей большое значение имеет их речевая деятельность. Слово, речь, информация в зависимости от их содержания могут объединять людей и делать их целеустремленно активными или, наоборот, вносить разлад в их взаимоотношения, то есть стимулировать или тормозить их деятельность.

Искусство общения - важный инструмент в жизни человека вообще, в практике управления в частности. Овладение этим искусством - залог эффективного управления. Нельзя стать хорошим руководителем, не

овладев искусством общения, не сформировав в себе способность привлекать людей. От умения руководителя ладить с людьми в значительной степени зависит его авторитет.

### **3. Сфера познания**

Познание - это процесс отражения и воспроизведения действительности в человеческом мышлении. Человек познает окружающий мир двумя способами: чувственно и разумно (логически).

Познание не ограничивается и не сводится к освоению профессии. Но профессия и квалификация человека во многом характеризуют его как личность.

Познавательная деятельность повышает потенциал работника, его трудовая активность становится более результативной. Такой работник представляет большую пользу для коллектива и общества. Социальная ценность личности подобного типа несомненно выше, чем, например, специалиста, утратившего всякую познавательную активность с получением диплома.

Но вместе с тем пытливые и ищащие работники как объекты управления требуют от руководителя большего к себе внимания и такта. Дело в том, что личность, обогащающая себя новыми знаниями, постоянно ищет объект приложения знаний, высказывает собственное мнение, защищает свое мнение, хотя оно может быть не всегда совпадает с мнением руководителя.

Как относиться к таким людям, как и какие отношения построить с ними? Практика управления показывает, что не все руководители находят наилучшие варианты взаимоотношений с "ищащими" подчиненными, некоторые отдают предпочтение тем, кто не противоречит, "не подрывает авторитета", то есть тем, кто более удобен. Слабые руководители утверждают свой авторитет подавлением "особых" мнений, сильные же создают условия для выявления различных точек зрения и извлекают из них рациональные мысли и идеи в интересах фирмы.

Настоящий руководитель не только поощряет познавательную деятельность подчиненных и создает для этого условия, но и сам обогащается знаниями.

#### **4. Ролевая автономность личности**

Необходимость кем-то быть, играть определенные роли, является неотъемлемой частью человеческого бытия. Без этого не может функционировать общественный организм, без этого невозможна самореализация индивида.

Поведение человека начинается с выполнения определенной социальной роли. Человек познает себя, оценивает свою роль и свое место в социальной среде и в соответствии с этим направляет, контролирует и корректирует свое поведение.

Совокупность основных, выполняемых данным человеком ролей, дает определенное представление о нем как о личности. Но для полной характеристики личности этого недостаточно. **Личность характеризуется** не только тем, что она должна делать, но и тем, что именно и как она это делает. Для полной характеристики личности необходимо знать, насколько фактическое поведение личности соответствует ролевым ожиданиям.

Отклонения поведения от ролевых ожиданий у каждого человека сугубо индивидуальны и субъективны. Отклонения обусловлены его биологическими, психическими, социальными и даже физическими особенностями и обстоятельствами, в которых он воспитывался и живет.

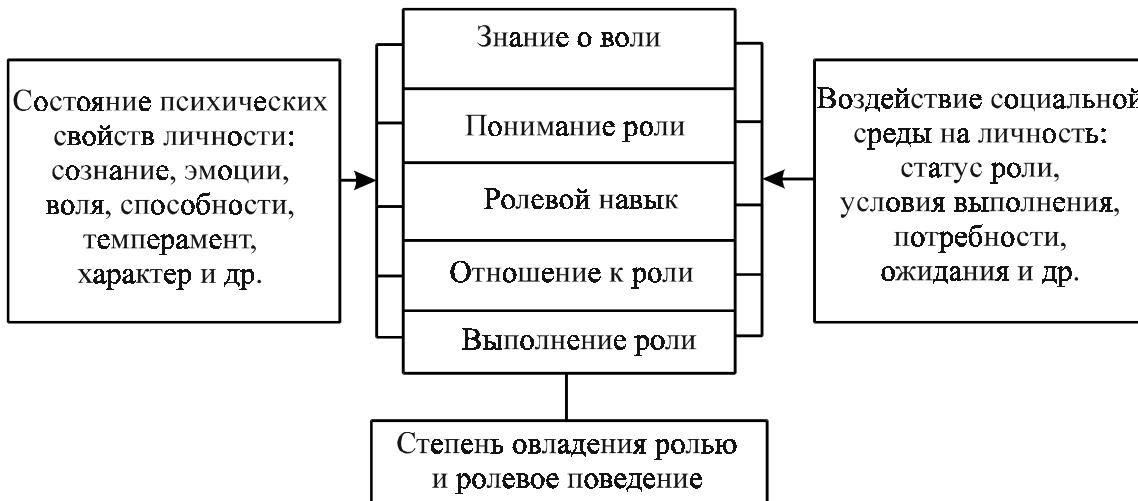
Совокупность обстоятельств, личностных и общественных интересов отражается в голове у человека в каждой конкретной ситуации как-то по-своему. В соответствии с положением человека в обществе у него формируются определенные потребности, складывается отношение к материальным, социальным и духовным ценностям. Все это предопределяет поведение человека, влияет на качество выполнения роли.

Совокупность характеристик, определяющих качество выполнения данным человеком его социальных ролей, образует ролевую автономность личности, которая регулирует его поведение.

**Ролевая автономность личности** - это особенность исполнения роли личностью.

Для каждого человека степень овладения ролью и ролевое поведение зависят от состояния психических параметров личности и от воздействия на нее социальной среды.

Осознание человеком своего положения в обществе, своих потребностей и интересов, мыслей и чувств оказывает определяющее влияние на формирование его ролевой автономности и на его ролевое поведение. Механизм формирования ролевой автономности личности показан на рис.3.1.



**Рис.3.1 Ролевая автономность личности**

Ролевое поведение личности выступает прежде всего как "знание роли".

Весьма важно, чтобы каждый знал свои обязанности и свои права. Однако наличие знаний о роли еще не гарантирует ее выполнение.

Между знанием и выполнением есть промежуточные звенья: "понимание роли", "ролевой навык", "отношение к роли", которые влияют на выбор направления и на качество действия, то есть на ролевое поведение.

Понимание роли может быть частичным, смутным, нечетким и т.п.

Ролевой навык зависит от ранее приобретенного опыта. Его часто употребляемые оценки и самооценки: не освоился, не справился и другие.

Отношение к роли имеет такие вариации: умеренное, равнодушное, добросовестное и т.п.

Процесс вхождения в роль и обладание ею у каждого человека протекает по-разному. Качество ролевого поведения зависит от состояния психических параметров личности, которые подвержены влиянию социальной и производственной среды.

Таким образом, постоянно существует необходимость заботиться о создании такой производственной и морально-психологической

обстановки, которая бы благоприятно влияла на качество выполнения социальной роли каждым работающим, способствовала бы повышению его трудовой инициативы и общественной активности.

### ***5. Контрольный тест***

По каждому из вопросов выделите правильные утверждения.

1. Индивидуальность человека - это:

- а) особенности человека, отличающие его от других;
- б) социальное своеобразие человека;
- в) оригинальность интересов и увлечений;
- г) неповторимое своеобразие психических функций человека;
- д) самобытность его чувств.

2. Личность это конкретный человек, который:

- а) воспринимается обществом определенным образом;
- б) унаследовал совокупность психических особенностей;
- в) наделен своеобразным социальным качеством;
- г) общественно требуемый образец поведения в группе;
- д) характерен особенностью индивидуальных и социальных черт.

3. Социальная роль - это:

- а) совокупность норм поведения, ожидаемая группой от человека;
- б) способ использования должностного положения;
- в) характер поведения человека в группе;
- г) общественно требуемый образец поведения человека в группе;
- д) совокупность вкладов, ожидаемых группой от человека.

4. Личность человека формируется в следующих жизненных сферах:

- а) потребностей;
- б) труда;
- в) познания;
- г) обязанностей;
- д) общения.

5. Ролевая особенность личности формируется в условиях:

- а) знания роли;
- б) понимания роли;
- в) отношения к роли;
- г) наличия ролевого навыка;
- д) выполнения роли.

## Глава 4.

# ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ

### *1. Понятие трудового коллектива*

Человек - первоначальный элемент любой социальной общности. Он нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищут взаимоотношений с другими людьми.

Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако, если двое, трое или более людей постоянно проводят достаточно много времени вместе, то они постепенно начинают осознавать и существование друг друга психологически. Создается социально-психологическая общность.

Время, требуемое для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и характера взаимосвязи людей. Но результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание людьми того, что о них думают и чего от них ждут другие люди, заставляет их некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, то случайное скопление людей становится группой.

**Группа** - это совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессий, деятельности и т.д. От толпы она отличается тем, что толпа - это неорганизованное скопление людей, сборище.

Группа - это социальная категория, и поведение людей в группе изучается социальной психологией. В группе люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Каждый из нас принадлежит ко многим группам.

Мы члены групп семьи, родственников, друзей, студентов и т.д. Некоторые группы недолговечны. Они распадаются, когда миссия выполнена. Другие группы могут существовать долго и оказывать существенное влияние на своих членов и даже на внешнее окружение.

В процессе совместного труда люди прямо или косвенно связаны между собой, вступают в определенные отношения, объединяются в группы, образующие коллектив.

**Коллектив** - это группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления.

Важнейшим звеном общественной структуры являются трудовые или производственные коллектизы. Чтобы производить материальные и духовные ценности, люди вступают в определенные связи и отношения, и только в рамках этих связей существует производство.

**Трудовой коллектив** - это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей.

Важнейшей характеристикой трудового коллектива является единство целей его деятельности, которые вытекают из общественных потребностей и интересов. Поэтому трудовой коллектив - это не только социальная категория, но одновременно и средство достижения целей.

Если цели ясны и понятны членам трудового коллектива и становятся стремлением каждого его члена, то они сплачивают трудовой коллектив. Разумеется, что общность целей не устраниет некоторых разногласий среди членов трудового коллектива, так как люди различаются уровнем образования, жизненным опытом, особенностями характера и другими индивидуальными признаками. К числу других характеристик, определяющих понятие трудового коллектива, относятся его структура, величина, функции, процедуры общения и т.д.

Центральным звеном в фирме является первичный трудовой коллектив: бригада, участок, цех, бюро, отдел и т.д. Ему выделяются определенные материально-технические средства и создаются условия для успешной деятельности, которая направляется руководителем трудового коллектива. Именно здесь создаются материальные и духовные ценности, выполняется план, формируется производственная активность личности.

**Трудовой коллектив** - это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые определяют идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности

общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения и т.п.).

В повседневной деятельности руководителю трудового коллектива важно уметь наблюдать поведение отдельных работников в труде, в общении, в познании, уметь сформировать, сплотить и воспитать коллектив.

Исходной социологической предпосылкой изучения трудового коллектива является представление о нем как о совокупности социальных ролей и совокупности людей, которые по-разному проявляют себя как личности при выполнении своих ролей.

## ***2. Структура трудового коллектива***

При изучении трудового коллектива его следует представлять не только как совокупность личностей, а более укрупнено - как совокупность малых групп.

**Малой группой** принято считать такую общность людей, члены которой поддерживают между собой непосредственные контакты, и чья деятельность часто осуществляется на виду друг у друга.

Трудовой коллектив состоит из нескольких малых групп. Каждая группа выполняет определенные функции и занимает в технологическом процессе определенное место, она обладает некоторой обособленностью.

Значение малых групп в трудовом коллективе определяется для руководителя тем, что они являются непосредственными проводниками и исполнителями целей коллектива.

В процессе совместного труда группы прямо или косвенно связаны между собой. Поэтому для практики управления важны не только особенности группы, но ее связи и отношения с другими группами.

Состав и отношения малых групп образуют **структуре трудового коллектива**. Знание закономерностей формирования и развития структуры трудового коллектива облегчает управление им.

Отношения, как и люди, характеризуются разнообразием. Структуру трудового коллектива можно рассматривать и оценивать с разных позиций, по разным признакам.

Наиболее часто структура трудового коллектива рассматривается с позиции отношений между отдельными группами. Отношения в трудовом коллективе могут протекать на формальном уровне (формальные или функциональные отношения) и на неформальном уровне (межличностные и групповые отношения). С этих позиций различают формальную и неформальную структуры трудового коллектива. В каждом коллективе существует сложное переплетение формальных и неформальных структур.

## **2.1. Формальная (функциональная) структура**

Выполняя свои обязанности, работник вступает с другими членами трудового коллектива в официальные или формальные отношения, которые отражают профессионально-трудовую сторону жизни трудового коллектива.

Группы, созданные по воле руководителя для совершения производственного процесса, являются подразделениями фирмы и называются **формальными группами**. Задачей формальных групп по отношению к фирме является выполнение конкретных задач и достижение определенных целей.

На характер формальных отношений большое влияние оказывают индивидуальные особенности руководителя и членов трудового коллектива.

Формальные группы и их отношения образуют **структуру фирмы**. Формальная или функциональная структура отражает сложившееся в трудовом коллективе разделение труда между отдельными группами или лицами в зависимости от деловых их других качеств.

Формальная структура безлична. Она определяется служебными положениями, инструкциями, приказами, в которых определены права и обязанности каждого члена трудового коллектива, то есть определены должностные роли, которые должен выполнять каждый работник.

Весьма важно, чтобы каждый член формальной группы четко знал свою должностную роль и стремился ее выполнить полностью, качественно и вовремя.

На предприятии могут создаваться три типа формальных групп:

1) группы руководителей (командные группы). Группа руководителей

- это руководитель фирмы или ее подразделения и его штаб;

2) группы исполнителей (рабочие группы). Рабочая группа - подразделения или группы, работающие над одним и тем же заданием и имеющие определенную самостоятельность в своем труде;

3) целевые группы (целевые комитеты). Целевая группа - комитет, который временно создается для заполнения пробелов существующих в организационных структурах.

Взаимозависимые группы и их отношения образуют систему, которая эффективно должна работать как единый слаженный механизм.

Чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа, и знает факторы ее эффективности, чем лучше он владеет искусством эффективного управления формальными группами, тем больше вероятность того, что он сможет повысить производительность труда своего подразделения и фирмы в целом.

## **2.2. Неформальная (социально-психологическая) структура**

Как только создан трудовой коллектив, он становится также социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не только по предписаниям руководителей.

В силу разнообразия интересов работников трудового коллектива в нем независимо от формальной структуры образуются различные социальные группы, которые называют неформальными группами.

**Неформальная группа** - это общность людей, как правило, в пределах до 7 человек, которые вступают в регулярные взаимодействия для достижения определенных целей. Неформальные группы возникают в результате более или менее длительного общения, основанного на взаимодействии работающих как личностей.

Причиной существования неформальной группы является общность целей, интересов и склонностей людей, их взглядов, привычек, устремлений. Они образуются как на производстве, так и вне производства. Но для образования неформальных групп особенно благоприятна трудовая среда, где люди обычно собираются каждый день многие годы.

Группы в 3-5 человек можно наблюдать "невооруженным" глазом.

Например, перерыв в собрании. Люди группируются. Но группы больше 5 человек сохраняются 2-3 минуты. Потом кто-то отойдет, группа разделится, но все это происходит незаметно от самих людей (одному скучно, другого вызвали и т.п.). А 2-4 человека могут простоять долго. То же самое на вечеринках, в домах отдыха и т.д.

Причина: эмоциональный ресурс и объем внимания человека ограничены по величине и времени. Поэтому он не может поддерживать длительные контакты более чем с 5 людьми одновременно.

Неформальная группа характеризуется определенной социально-психологической общностью: чувством солидарности, взаимного доверия, помощи, защиты и т.д.

В спонтанно возникающих (эмерджентных) неформальных группах имеется своя иерархия, свои лидеры и задачи. В нихрабатываются определенные правила, нормы поведения, которые создают порядок и режим функционирования неформальных групп.

Групповые нормы и правила являются своеобразным регулятором внутригруппового поведения. Они нередко диктуют характер взаимоотношений подчиненных с руководителем, отношение к труду, участие в разных формах внегруппового общения. Неформальная группа может обладать огромным влиянием на своих членов (мнение, давление группы). Принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные для них, чем получаемая зарплата.

Как правило, в неформальной группе выделяется лидер. Лидером является лицо, которое ведет членов группы за собой, потому что обладает благоприятными для них качествами. Лидер неформальной группы не наделен административной властью, то есть он не имеет формального права распоряжаться и требовать исполнения. Но его влияние на членов неформальной группы может быть очень значительным.

**Неформальная или социально-психологическая структура трудового коллектива** объединяет в себе ряд неформальных групп, которые образуются в нем вне компетенции руководства.

Неформальные отношения между отдельными группами складываются и существуют независимо от служебной субординации людей на основе общности интересов, сходства характеров,

психологической близости, симпатий и антипатий, общественного признания, авторитета.

Неформальная структура трудового коллектива создается личными качествами его членов. Часто неформальные объединения оказывают сильное влияние на качество деятельности трудового коллектива и на его организационную эффективность.

Чтобы успешно управлять трудовым коллективом, руководителю необходимо не только уметь анализировать межличностные отношения внутри группы, но также знать характер межгрупповых отношений (функциональных и личностных).

### ***3. Социально-психологическая характеристика коллектива***

**Психология группы** - это совокупность определенных социально-психологических явлений, которые оказывают сильное влияние на поведение членов группы. В их числе выделяются:

- а) общественное мнение (коллективные взгляды, установки, суждения);
- б) социальные чувства и коллективные настроения;
- в) коллективные привычки, обычаи, традиции;
- г) различные явления, возникающие в процессе взаимообщения людей (взаимные оценки, требования, авторитет).

Психология группы очень сильно влияет на поведение людей в группе.

От того как члены коллектива проявляют себя в труде, общении и познании, складывается характер межличностных отношений в коллективе, формируются групповые интересы, нормы поведения, создается общественное мнение о коллективе (дружный, инициативный, склонный и т.п.).

Основными социально-психологическими характеристиками коллектива можно считать его информированность, дисциплинированность, активность, организованность и сплоченность.

**1. Информированность** является одним из основных условий сознательного поведения человека в соответствии с его целями и

состоянием коллектива. От уровня информированности коллектива зависят результаты работы членов коллектива и всего коллектива.

Хорошо организованная информация, адресованная всем и доходящая до каждого, делает человека сопричастным к жизни коллектива, к его целям. В таких случаях меньше остается равнодушных, пассивных работников. Гласность и сближение экономических интересов всех членов коллектива повышает стремление работающих к участию в управлении коллективом.

Никакой руководитель не может рассчитывать на поддержку коллектива, если он не использует или слабо использует все каналы информации - устные и печатные.

**2. Дисциплина** - это установленный порядок поведения людей, отвечающий существующим в коллективе нормам морали и права. Она позволяет регулировать поведение в коллективе и обеспечивать согласованность действий внутри него.

Дисциплинированность личности в коллективе - это прежде всего показатель социального развития и ответственности человека, его отношения к работе. Высокое сознание и понимание своей роли в коллективе определяют добросовестное отношение к выполняемой работе.

Соблюдение дисциплины (производственной, общественной, бытовой) предполагает обязательное установление и выполнение людьми определенных норм (правовых, технологических, моральных) и правил поведения. Степень установленности этих норм и правил прямо влияет на качество выполнения тех или иных производственных и социальных функций.

Способы поддержания дисциплины бывают самые разнообразные: прямое государственное и должностное вмешательство, общественное мнение, личная сознательность людей. Формами общественной дисциплины является мораль, а также обычаи, нравы, традиции.

**3. Под активностью** понимается деятельность, которая совершается личностью не столько в силу необходимости выполнения служебно-должностных обязанностей, сколько как свободное самовыражение. В этом случае активность личности есть стремление к удовлетворению потребности в труде и познании.

Человек стремится полнее реализовать и раскрыть свои способности

и наклонности, и этим осуществляется его всестороннее, целостное развитие как личности. Степень проявления активности и развития инициативы человека в значительной мере зависит от того, действует ли он наедине с собой или в условиях прямого контакта с другими членами коллектива. И чувства, и моральное состояние, и сознательная активность человека на людях заметно отличаются от его поведения в одиночестве.

Отношение людей к труду, их производственная и общественная активность находятся в прямой зависимости от характера взаимоотношений руководителя и коллектива и внутри коллектива.

**4. Организованность** обеспечивается четким определением и упорядочением функций, прав и ответственности членов коллектива. Она проявляется в характере реакций данного коллектива на изменения внешней среды, на внутреннюю и внешнюю информацию. От организованности трудового процесса зависит отношение работников к труду и состояние трудовой дисциплины.

Руководителю легче работать в высокоорганизованном коллективе, но для создания такого коллектива от руководителя требуются большие усилия и высокая квалификация. Дело в том, что на организованность коллектива влияет очень много объективных и субъективных факторов: и ролевая особенность личности, и общее состояние дисциплины в коллективе, и другие. Но даже идеально организованный коллектив (в его формализованном виде) в процессе его работы испытывает сбои в силу ролевых особенностей его членов как субъектов труда, общения и познания.

Для укрепления функциональных (технологических) связей в коллективе нужно учитывать интересы членов коллектива и использовать экономические и социальные методы воздействия.

**5. Сплоченность** - это психическое образование, которое объединяет всех членов коллектива в их совместной деятельности и создает целостное единство коллектива. Это мера тяготения членов коллектива друг к другу и к коллективу. Это непременное качество любого трудового коллектива.

Необходимость движения к общей цели предполагает наличие определенной общности взаимодействия между членами коллектива. И если общность цели и взаимодействие захватывают всех членов коллектива, если они вовлекаются в процесс движения, то за бортом

остаются многие неурядицы, личные неприязни, антипатии и т.п. У сплоченного коллектива меньше проблем в общении, меньше напряженности и недоверия.

Ненормальные межличностные и межгрупповые отношения внутри коллектива, несправедливое распределение работ между членами коллектива, недостатки в способах начисления зарплаты, в использовании материальных и моральных стимулов, в ритмичности производства и т.д. снижают сплоченность коллектива, приводят к конфликтам внутри коллектива.

На состояние сплоченности коллектива большое влияние оказывает **психическая совместимость** его членов. Под совместимостью понимается степень сочетания в коллективе личных качеств его членов.

Потенциальным отрицательным последствием высокой сплоченности является групповое единомыслие, когда из-за чувства солидарности снижается активность деятельности отдельных членов коллектива.

Обеспечение психологической совместимости достигается в первую очередь правильным подбором кадров. Руководитель может укрепить сплоченность, делая упор на глобальные цели коллектива, показывая вклад коллектива в общую цель фирмы.

Совокупность социально-психологических характеристик дает представление о состоянии коллектива, которое называется **моральным климатом коллектива**. Для оценки морального климата коллектива можно использовать такие косвенные показатели, как сведения о текучести кадров, качество изготавляемой продукции, результативности труда и т.п.

**Благоприятный моральный климат коллектива** - непременное условие его работоспособности и развития. Дух сотрудничества, поддержки и взаимной требовательности, четкость организации и согласованность усилий работников - вот те резервы, которые позволяют повысить эффективность трудовой деятельности коллектива.

#### **4. Управление трудовым коллективом**

##### **4.1. Формирование коллектива**

При формировании коллектива большое значение имеет выбор размера, состава коллектива, формы и способа взаимосвязей между его членами.

По мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется и становится все труднее достигать согласия при решении общих проблем. Принято считать, что нижний предел численности коллектива составляет 5-7 человек, верхний - 25-30. Как слишком малые, так и слишком большие коллективы затрудняют общение.

В небольших коллективах часто возникает обстановка психологической несовместимости, и возникающие конфликты имеют особо острую форму. Здесь также может появиться обстановка панибратства, беспринципности, покрывающего. В больших коллективах отсутствуют постоянное общение и контакты между работающими, возникают мелкие группировки, что снижает его целостность и сплоченность. Некоторые исследования показали, что группы, насчитывающие от 5 до 11 человек, обычно принимают более адекватные решения. Члены таких групп испытывают большую удовлетворенность от совместной деятельности.

Оптимальная численность коллектива необходима еще и для того, чтобы руководитель имел возможность входить в непосредственный контакт с сотрудниками, контролировать их деятельность, проводить индивидуальную работу, своевременно поддерживать творческую инициативу.

С этой целью для руководителей разных уровней иерархии разработаны нормы управляемости. Так, для начальника цеха рекомендуется иметь в своем непосредственном подчинении 6-8 человек, для сменных мастеров в серийном производстве - 20-30 рабочих.

Большое значение имеет формирование состава коллектива. Для значительной части коллективов оптимальным будет разнородный их состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образования.

Такой коллектив обладает большими возможностями для обмена опытом работы и знаниями. Однако в некоторых случаях целесообразно создавать более однородные коллективы: мужские, женские, молодежные и т.д.

При формировании первичного коллектива необходимо также

учитывать психологические характеристики работников: их темперамент, характер и другие.

Это необходимо для комплектования устойчивых групп, выделения лидеров, подбора руководителей, пользующихся авторитетом и способных воздействовать на создание здорового морального климата в коллективе. Официальные права руководителей в этом случае получат дополнительную поддержку.

Вновь поступающим работникам необходимо обеспечить привыкание (адаптацию) к условиям труда и установлению необходимых контактов с членами коллектива.

Необходимо выделить рабочее место, исправное оборудование, инструмент, приспособления, материалы и подробно ознакомить новичка с особенностями труда, системой его оплаты, действующими правилами и инструкциями. Желательно, чтобы непосредственный руководитель сам представил новичка и ознакомил его с членами коллектива. Для благоприятного прохождения процесса адаптации очень важен доброжелательный настрой коллектива по отношению к новому работнику.

#### **4.2. Развитие коллектива**

В своем развитии коллектив проходит три основные стадии, которые характеризуют его с качественной стороны.

Для управления конкретным коллективом руководитель должен определить на какой стадии развития находится коллектив в настоящий момент и выбрать стиль управления коллективом.

##### **Первая стадия - начальная.**

Она характеризует процесс создания формальной внешней целостности коллектива. На этой стадии люди присматриваются друг к другу и к руководителю. Руководитель, в свою очередь, изучает личный состав коллектива.

В этот период начинается адаптация членов коллектива к условиям труда, друг к другу, к руководителю и его требованиям. В стиле управления руководителя преобладает волевая сторона. Руководитель знакомит коллектив с задачами подразделения, близкими и

перспективными целями, распределяет обязанности с учетом подготовленности и личных склонностей сотрудников, определяет режим работы и организует его строгое выполнение.

Особое внимание в этот период руководитель должен уделять контролю за исполнением своих решений и заданий. Именно на этой стадии у членов коллектива формируется чувство ответственности, точность и аккуратность при выполнении работы.

Руководитель также изучает индивидуальные особенности сотрудников, привлекает наиболее сознательных и инициативных к решению общественных задач коллектива.

### **Вторая стадия - дифференцирование.**

На этой стадии на основе общности интересов и склада характеров формируются малые группы, различные по своей ориентации к руководителю и к задачам коллектива. Из наиболее сознательных и деятельных людей формируется актив, который раньше других осознает общественную значимость задач коллектива, необходимость предъявляемых руководителем требований и оказывает ему поддержку.

Однако подлинного единства пока еще нет. Добросовестные, но пассивные исполнители соблюдают дисциплину, выполняют задания руководителя, но не проявляют инициативы и активности в поддержке действий администрации. Могут выявиться и дезорганизаторы, отрицательно настроенные к работе и действиям руководителя.

На этой стадии руководитель, опираясь на актив, должен вести борьбу с дезорганизаторами и лодырями, формировать общественное мнение, активизировать добросовестных исполнителей, воспитывать высокую сознательность у членов коллектива. Завершение этой работы будет означать переход на качественно новую ступень развития коллектива.

Важным признаком второй стадии развития является увеличение числа решений, принимаемых руководителем с привлечением подчиненных.

### **Третья стадия - интегрирование.**

На этой стадии создается коллектив с единством интересов и целей, сознательной дисциплиной. Все члены коллектива усваивают требования

руководителя, теперь весь коллектив требует от каждого.

На этой стадии руководитель должен изменить тактику руководства. Если на начальной стадии он выступал по отношению к подчиненным как внешняя сила, как организатор формирования и развития коллектива, то теперь эту роль берет на себя коллектив, а руководитель является авторитетным представителем и выразителем его интересов.

Роль руководителя на этой стадии заключается в организации трудовых процессов и в тактичном регулировании социальной жизни коллектива, в прогнозировании и определении путей развития коллектива.

Стадией интегрирования не заканчивается развитие коллектива. Он должен развиваться постоянно, во всей полноте своих функций, так как застой в развитии приведет к распаду коллектива.

Рассмотренные стадии развития коллектива являются типичными, характерными для всех коллективов. Но темпы и сроки прохождения отдельных стадий могут быть различными, так как они зависят от объективных и субъективных условий жизни и деятельности коллектива.

Тактика руководства в зависимости от стадии развития должна гибко меняться. Не разобравшийся в обстановке руководитель может стать причиной замедления развития или распада коллектива.

#### **4.3. Взаимодействие формальных и неформальных групп**

**Управлять коллективом** - это прежде всего создавать такую обстановку, в которой с уверенностью будет получен требуемый результат. Для этого необходимы организация, мотивация и контроль деятельности.

Одними из важнейших задач руководителя являются сближение формальных и неформальных структур, положительная ориентация неформальных групп и борьба с отрицательными проявлениями в коллективе.

Для эффективной работы в коллективе руководитель должен прежде всего иметь реальное представление о действительном положении дел в коллективе. Он должен знать о существовании неформальных групп, их лидеров, степени авторитетности лидеров, направленности их

деятельности, иметь представление об их моральном облике.

В зависимости от конкретной обстановки руководитель должен принимать соответствующие меры. Но в любом случае он должен считаться с существованием неформальных групп и уметь использовать направленность их действий в интересах дела.

Неформальная структура может быть и нейтральной по отношению к формальной. Это бывает в тех случаях, когда интересы членов неформальных групп находятся вне производственной сферы (рыболовы, спортсмены и т.п.).

Неформальные отношения членов коллектива неизбежны, так как их деятельность и интересы не могут уложиться полностью в рамки официально утвержденных структур, должностей, функций и процедур. Кроме того, неформальные отношения также необходимы, так как без них формальная структура в значительной степени снижает свою работоспособность.

Взаимодействие формальных и неформальных групп в коллективе - явление естественное и распространенное. Оно есть в каждом коллективе. Подобно многим факторам, действующим в области управления, оно несет в себе как отрицательные, так и положительные моменты.

Идеальным состоянием коллектива является такое, при котором формальные и неформальные группы максимально совпадают. Такое совпадение формальной и неформальной структур создает сплоченность в коллективе и дает заметный производственный эффект.

При несовпадении структур, когда руководитель не пользуется авторитетом в коллективе, а групповые нормы и правила расходятся с коллективными, в коллективе может возникнуть борьба между формальной и неформальной структурами, которая препятствует эффективной деятельности.

Неформальные отношения в некоторых случаях могут регулироваться через систему формальных связей. Это возможно при соблюдении следующих важнейших правил:

1. Создавая организационную структуру и подбирай руководителей первичных коллективов, следует на эти должности назначать людей, пользующихся авторитетом в коллективе.

2. При распределении поручений и работ необходимо учитывать

сложившуюся неофициальную структуру коллектива.

При работе с отрицательно направленными неформальными группами необходимо проявлять индивидуальный подход, находить в каждом отдельном случае истинные причины отрицательного поведения людей.

Меры воздействия в таких случаях тоже должны быть различными:

1. На одного достаточно воздействовать проявлением к нему внимания, похвалой.
2. Другого перевести на более подходящую работу.
3. Третьего направить в другой коллектив (при несовместимости его с группой).
4. С четвертым требуется длительная воспитательная работа.
5. Пятого надо "проработать" на собрании коллектива.
6. Шестого вообще уволить. Но эту меру следует применять в самом крайнем случае, соблюдая все правовые нормы.

В управлении коллективом очень важно уметь вовремя использовать положительное влияние авторитетных лиц и нейтрализовать их отрицательное воздействие.

Особого внимания заслуживает взаимоотношение руководителя с лидером неформальной группы. Выявить неформальную группу и ее лидера можно в ходе обычных бесед с членами коллектива и с помощью постоянных наблюдений за контактами сотрудников между собой.

Очень часто некоторые руководители считают, что с любым лидером в коллективе следует бороться. Такая позиция основана на заблуждении в том, что управлять коллективом - это значит подчинить себе всех его членов в явной форме и командовать ими.

Нет, управлять коллективом - это прежде всего создавать обстановку для эффективной работы.

Руководителю вовсе незазорно ориентироваться на лидера, проявлять уважение к нему, к его позиции и к его возможностям. Подобное поведение руководителя способствует повышению его авторитета. В некоторых случаях важно переубедить отрицательно настроенных лидеров и соответствующим образом ориентировать неформальные группы.

Прямое воздействие на лидера с целью устранения его влияния и

повышения авторитета руководителя редко дает положительные результаты. Тактика нападок на отрицательного лидера лишь укрепляет его позицию в неформальной группе и сплачивает ее именно вокруг лидера.

В тех случаях, когда принимаемые меры по нейтрализации неформального лидера (откровенный разговор, стремление убедить и т.п.) оказываются безуспешными, руководитель может использовать против него и другие средства. Начиная от силы общественного мнения вплоть до перевода его в другой коллектив, где он заведомо не может стать лидером.

Руководителю следует иметь в виду, что попытки расформировать некоторые нежелательные неформальные группы путем создания препятствий для контактов между его членами редко приводят к желаемому результату. Но могут дать обратный эффект и способствовать еще большему их сплочению.

Принятие только административных мер не может гарантировать успех. Необходима воспитательная работа и совместные усилия администрации и коллектива.

В практике подбора кадров следует сближать лидера с официальным руководителем или стремиться, чтобы формальный руководитель обладал свойствами лидера.

Доказано, что от характера отношений руководителя и лидера между собой и каждого из них с коллективом прямо зависят результаты деятельности коллектива. Моральный климат в коллективе - это прежде всего настроение коллектива.

Характер внутри межгрупповых отношений - явление вполне управляемое. Большое значение в практике управления приобретает умение строить организационную и воспитательную работу с коллективом дифференцированно, то есть в соответствии с профессиональными, функциональными, социальными и демографическими особенностями отдельных групп.

#### **4.4. Повышение эффективности работы коллектива**

Важнейшим условием эффективной работы руководителя является создание хорошо подобранного коллектива сторонников и партнеров,

способных осознать и реализовать идеи и замыслы руководителя.

Коллектив сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей, если он хорошо организован, информирован, дисциплинирован, сплочен и активен.

На эффективность работы коллектива оказывают влияние также следующие факторы:

- его размер и состав;
- групповые нормы поведения, единомыслие и статус его членов;
- трудовые отношения в коллективе и критерии, используемые в управлении.

**1. Размер.** Некоторые исследования показали, что коллективы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения и испытывают большую удовлетворенность от работы.

В общем случае по мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется и становится труднее достичь согласия по вопросам, связанным с деятельностью коллектива и выполнением его задач.

**2. Состав.** Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем.

Рекомендуется, чтобы коллектив состоял из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены коллектива имели схожие точки зрения. Коллектив с разными точками зрения его членов вырабатывает более качественные решения.

**3. Групповые нормы поведения.** Нормы, обычай, традиции определяют направленность работы коллектива и ожидаемые результаты.

Они призваны подсказывать членам коллектива дисциплину поведения при выполнении производственных задач. При условии соответствия своих действий и норм каждая отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, на ее признание и на поддержку.

Руководителю следует выносить на обсуждение свое мнение о нормах группы с осторожностью. Например может показаться, что согласие с руководителем в этих вопросах - это проявление лояльности, но такое поведение приведет на деле к подавлению мнений и инициатив.

**4. Групповое единомыслие.** Это тенденция подавления каждой отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-либо явление с тем, чтобы не нарушить единство и гармонию группы.

Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности к этой группе, и поэтому несогласия надо избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как единство и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности - держаться общей линии в обсуждении, если она имеет иную информацию или точку зрения.

Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Никто не знает, что другие члены тоже могут быть настроены скептически или просто озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возникает вероятность посредственного решения, которое никого не задевает.

**5. Конфликтность.** Хотя разнообразие и активный обмен мнениями полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны для работы.

**6. Статус членов коллектива.** Статус личности в коллективе определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности, образование, организаторский талант, информированность, опыт, расположение начальства и т.д. Эти факторы могут способствовать повышению или снижению статуса в зависимости от ценностей и норм в группе.

Члены группы, чей статус высок, способны оказать большее влияние на решения группы, чем член группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности. Например, человек, недавно пришедший в фирму, может иметь более ценные идеи и опыт в отношении какого-либо проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать

идеи. Группе придется приложить совместные усилия ради того, чтобы мнения членов с высоким статусом не доминировали в ней.

**7. Трудовые отношения в коллективе.** Налаживание трудовых отношений и создание хорошего морального климата - это едва ли не самая сложная проблема управления коллективом.

Трудовые отношения начинаются с момента найма работника, когда взаимоотношения между работником и работодателем устанавливаются с помощью соглашения, называемого контрактом или трудовым договором.

Трудовой договор включает в себя два обязательных пункта:

1) трудовую функцию, в которой указываются название должности, место работы, квалификация, специальность, должностные обязанности и другие;

2) размер заработной платы.

Эти данные присутствуют в приказе о назначении на должность. В обязанности администрации входит ознакомление работника с поручаемой работой и ее условиями, правами и обязанностями, правилами внутреннего распорядка, инструкциями по технике безопасности и другими правилами.

Управление персоналом опирается на анализ содержания труда, который способствует правильным оценкам производственных и деловых качеств работников, их выработке, организации и оплаты труда.

Для предоставления работникам определенной свободы действий в рамках полученного задания используется делегирование полномочий, предполагающее возложение определенных обязанностей и выделение ресурсов (финансовых, материальных, правовых и других), необходимых для выполнения задания. Характер делегирования полномочий зависит от стиля управления коллективом, уровня иерархии руководителя и конкретной обстановки, в которой выполняется задание.

**8. Роли членов коллектива.** Критическим фактором, определяющим эффективность работы коллектива, является поведение каждого из его членов.

Роли в коллективе должны распределяться таким образом, чтобы каждый его член мог вести себя инициативно и ответственно при выполнении поставленных задач, а также способствовать социальному взаимодействию в коллективе. Таким образом, производственная

деятельность, связанная с выполнением целевых ролей, должна сочетаться с социальными аспектами, выступающими в качестве поддерживающих ролей, которые сохраняют состояние удовлетворенности членов коллектива.

Если посмотреть в целом на управление персоналом, то можно отметить два важнейших подхода к управлению - американский (а) и японский (я). Особенности каждого подхода показаны в виде совокупности критериев (принципов), используемых при управлении.

1. Ключевой принцип организации:

- а) эффективность;
- я) гармония.

2. Отношение к работе:

- а) направлено на выполнение задачи или реализацию проекта;
- я) направлено на выполнение обязанностей.

3. Должностная конкуренция:

- а) свободная и явная конкуренция;
- я) неярко выражена, проявляется только в определенных условиях.

4. Гарантия сохранения должности:

- а) нестабильная;
- я) высокая.

5. Принятие решения:

- а) сверху вниз - через систему управления и информацию;
- я) снизу вверх - система "риджи" ("ри" - спроси подчиненного, "джи" - обдумай).

6. Делегирование власти:

- а) широко распространено;
- я) мало распространено.

7. Отношение с подчиненными:

- а) контактные, деперсонализированные;
- я) "семейные", длительные, "отеческие" заботы до пенсии.

8. Метод найма на работу:

- а) после окончания учебного заведения и из других компаний;
- я) после окончания учебного заведения.

9. Оплата труда:

- а) в зависимости от результатов и договоренности;
- я) гарантированная зарплата в зависимости от стажа.

Как видно из рассмотренного примера, конкретные приемы и ценностные ориентации управления могут быть весьма разнообразны. Выбор конкретных приемов зависит от массы обстоятельств.

Большинство американских руководителей выполняют целевые роли, в то время как японские руководители целевые и поддерживающие роли. В США руководители склонны делать упор на производственную деятельность и игнорировать социальные аспекты, в то время как в Японии достижение и сохранение состояния удовлетворенности членов рабочей группы идет бок о бок с выполнением целевых ролей.

Рассматривая вопросы повышения эффективности работы коллектива, можно сделать вывод, что самый эффективный коллектив - это коллектив:

- 1) чей размер соответствует его задачам;
- 2) в составе которого находятся люди с положительными чертами характера;
- 3) чьи нормы способствуют достижению целей коллектива;
- 4) где здоровый уровень конфликтности;
- 5) где хорошее выполнение как целевых, так и поддерживающих ролей;
- 6) где члены коллектива, имеющие высокий статус, не доминируют;
- 7) где создан здоровый моральный климат.

При этом в своей деятельности руководитель должен:

- 1) увеличивать степень удовлетворенности своих работников путем улучшения условий труда;
- 2) сконцентрировать внимание на потребностях группы и создать систему эффективной мотивации труда;
- 3) внедрить систему взаимного контроля и взаимной ответственности (кружки качества).

Руководителю коллектива необходимо всегда помнить, что каждый работник - это личность.

Он не просто работает, он живет, работая, а работая, он реализует себя как личность. И обращаться надо с ним как с личностью: не столько стимулировать, сколько признавать работу, труд, человека, личность.

Руководителю коллектива следует быть внимательным к тому, чтобы привлеченные им к работе специалисты:

- 1) испытывали удовлетворение от работы, от пребывания в коллективе и от контактов с его членами;
- 2) чувствовали себя личностями;
- 3) верили в надежность своего коллектива и в нужность своей работы;
- 4) имели удовлетворение от своего статуса, выпавшего на их долю положения в коллективе.

## ***5. Управление с помощью комитетов***

**Комитет** - это группа внутри фирмы, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Комитеты также называются советами, целевыми группами, комиссиями или командами.

**Комитет предполагает** групповое принятие решений и осуществление действий. Это отличает его от других организационных структур. Комитеты создаются для заполнения пробелов в оргструктурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции.

Имеются два основных типа комитетов: специальный и постоянный.

**Специальный комитет** - это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

**Постоянный комитет** - это перманентно действующая группа внутри фирмы, имеющая конкретную цель (ученый совет, совет директоров и т.п.).

Комитеты обладают либо линейными, либо штабными полномочиями. Комитет с линейными полномочиями - это "множественный" руководитель. Комитет со штабными полномочиями занимается подготовкой комплексного решения.

Полномочия комитету делегируются так же, как и отдельному лицу. Комитет должен отчитываться о выполнении порученного ему задания перед тем, кто делегировал ему полномочия.

Как и другие инструменты управления, комитет будет эффективным только тогда, когда большая часть факторов данной ситуации диктуют

выбор именно этого инструмента. Большинство теоретиков управления советуют прибегать к этой форме управления, когда группа может выполнять эту работу лучше, чем один руководитель, или когда фирма, передавая всю власть в руки одного человека, подвергает себя риску авторитаризма.

Комитеты могут быть образованы для таких целей, как снижение себестоимости, совершенствование технологии и организации производства, решение социальных вопросов.

Управление с помощью комитетов может быть более предпочтительно в следующих ситуациях:

1) когда проблема требует большого опыта в какой-то определенной области. Здесь мнения членов комитета будут полезны (использование кредитов и другие);

2) когда предполагаемое решение наверняка окажется непопулярным, то использование комитета может способствовать ослаблению недовольства;

3) когда коллективное решение поможет поднять дух фирмы;

4) когда есть необходимость координировать работу разных подразделений фирмы;

5) когда нежелательно сосредоточивать всю власть в руках одного человека, комитет может распределить полномочия между несколькими лицами.

Своей печальной известностью неэффективного инструмента управления комитеты часто обязаны их неправильному использованию.

Вот характерные ошибки использования комитетов и ситуации, где один руководитель добьется большей эффективности, чем группа:

1. Отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета.

Руководство должно точно решить, с какой целью создается комитет. Он создается: для определения проблемы; для выработки и оценки альтернативных решений; для рекомендации соответствующего направления деятельности и т.п.

2. Неправильное определение численности комитета.

Оптимальная численность от 5 до 10 человек. Если меньше 5, то это недостаточно для извлечения выгоды из разнообразия мнений. Если больше 10, то это ограничивает участие каждого в обсуждении вопроса.

### 3. Потери времени.

Часто в комитетах люди тратят больше времени на обсуждение понятных всем членам вопросов, чем тех, которые отличаются большой сложностью.

Это происходит потому, что люди не хотят демонстрировать своего невежества, выступая на незнакомую или запутанную тему. Поэтому комитеты иногда ведут бесконечные споры на тривиальные темы, а решения по важнейшим вопросам принимают за несколько минут.

### 4. Замедленное принятие и исполнение решений.

Ни одна группа не в состоянии действовать так же быстро и решительно, как компетентная личность, и это общепризнанно.

### 5. Компромисс порождает посредственное решение.

Какой бы вопрос не обсуждался в группе, голосование редко бывает единогласным. Если расхождение во мнениях велико, то устраивающее всех компромиссное решение будет характеризоваться наименьшим конфликтом согласия в группе.

### 6. Чрезмерные затраты.

Если решения принимаются группой, затраты на ее работу намного превосходят затраты на принятие решения одним лицом.

### 7. Единомыслие.

Такое явление как конформизм (соглашательство) может помешать комитету критически проанализировать все альтернативные предложения. Группа может проявить энтузиазм по поводу одного проекта, а отдельные лица постесняются высказать вслух свои сомнения.

Кроме всего этого нужно помнить, что комитеты - это группы, поэтому все характеристики, процессы и проблемы групп относятся также и к ним.

## ***6. Контрольный тест***

По каждому из вопросов выделите правильные утверждения.

1. Трудовой коллектив - это группа людей, которая:

- а) занята устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью;

- б) является случайным скоплением людей;
- в) предполагает наличие организации и управления;
- г) создана для реализации комплекса производственных целей;
- д) занимается чем-то неблаговидным.

2. Структура трудового коллектива предполагает наличие следующих составляющих:

- а) малых групп, обладающих определенной обособленностью;
- б) технических средств;
- в) необходимых ресурсов;
- г) межгрупповых отношений;
- д) межличностных отношений.

3. С позиции отношений в трудовом коллективе различают следующие виды структур:

- а) формальная;
- б) функциональная;
- в) консервативная;
- г) неформальная;
- д) социально-психологическая.

4. Для формальной структуры трудового коллектива характерны следующие особенности:

- а) безличность;
- б) создается на основе интересов и склонностей людей;
- в) определяется служебными положениями и приказами;
- г) может существовать вне производства;
- д) создается по воле руководства.

5. Для неформальной структуры трудового коллектива характерны следующие особенности:

- а) группы создаются на основе интересов и привычек людей;
- б) структура не представляет интереса для руководителя;
- в) группы могут включать 7 и более человек;

- г) группа выделяет своего лидера;
- д) в групперабатываются определенные правила и нормы поведения.

6. Моральный климат коллектива можно оценивать с помощью следующих социально-психологических характеристик:

- а) организованность;
- б) сплоченность;
- в) активность;
- г) информированность;
- д) дисциплинированность.

7. При формировании трудового коллектива большое значение имеет выбор:

- а) размера коллектива;
- б) состава коллектива;
- в) объема коллектива;
- г) групповых норм поведения;
- д) руководителя.

8. В своем развитии коллектив проходит следующие основные стадии:

- а) начальная, когда создается формальная целостность коллектива;
- б) административная, вырабатывающая формальные отношения;
- в) дифференцирования, когда формируются малые группы и создается актив;
- г) деятельности, когда решаются задачи коллектива;
- д) интегрирования, на которой вырабатывается единство коллектива и сознательная дисциплина.

9. Управлять коллективом - это прежде всего:

- а) создавать обстановку для эффективной работы;
- б) считаться с существованием неформальных групп;
- в) подчинить себе неформальные группы и командовать ими;
- г) бороться с лидерами неформальных групп;

д) использовать направленность неформальных групп в интересах дела.

10. Для достижения эффективности функционирования трудового коллектива в первую очередь необходимо:

- а) обязательное единомыслие членов коллектива;
- б) хорошая организация деятельности коллектива;
- в) справедливая мотивация;
- г) должный контроль деятельности;
- д) доминирование мнений лиц, обладающих высоким статусом.

## Глава 5.

# МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### *1. Смысл и эволюция мотивации*

#### **1.1. Понятие мотивации**

Процесс труда имеет свою логику:

- начало деятельности, определяемое ее целями и причинами;
- сама деятельность, требующая определенных знаний, усилий и ресурсов;
- окончание деятельности, представляемое ее результатами и размерами вознаграждения за труд.

В поведении человека, участвующего в процессе труда, есть два взаимосвязанных аспекта:

**1) побудительный**, который определяет и обеспечивает направленность и активность поведения за счет четко определенных целей деятельности;

**2) регуляционный**, который поддерживает активность поведения на определенном уровне за счет условий труда и различного рода психических процессов и состояний человека.

Главный смысл и цель деятельности руководителя заключается в

обеспечении выполнения необходимых работ. Чтобы предвидеть возможные состояния деятельности и управлять поведением подчиненных, руководитель должен знать логику труда и понимать, что движет людьми в данный момент и почему люди ведут себя так, а не иначе.

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать и выполнять поставленные задачи. Однако они считали, что для этого достаточно материального вознаграждения или различного рода насилия. Но деньги, а тем более насилие, не всегда побуждают человека работать усерднее.

Что же конкретно побуждает человека к труду и заставляет его вести себя определенным образом?

Поведение человека определяется множеством мотивов, которые способны побуждать, заинтересовывать, направлять и активизировать поведение человека.

**Мотивы** - это стимулы, причины, силы, страсти, вызывающие или стимулирующие активность человека, побуждающие его вести себя определенным образом. От реакции на эти стимулы зависит модель поведения.

От мотивов следует отличать мотивировки, то есть высказывания, определяющие то или иное поведение человека путем указания на побудившие его объективные или субъективные обстоятельства.

Мотивы оказывают огромное влияние на поведение человека как личности и на его социальную роль. Они выступают в сознании человека как цель, на которую направлено в конечном счете поведение.

Понимание мотивов дает ключ к объяснению поведения и организованной деятельности человека. Если у человека есть мотив, побуждающий к действию, то его энергия и усилия проявляются в гораздо большей степени, чем при отсутствии такового. Наличие мотивов или мотивации заставляет человека действовать и вести себя определенным образом.

**Мотивация** - это заинтересованность человека, обоснование его желаний и стремлений. Это сочетание интеллектуальных, физиологических и психических процессов, которые в конкретных ситуациях предопределяют то, насколько решительно действует человек и

в каком направлении сосредоточивается его энергия.

В отношении управления трудовым коллективом можно дать следующее определение мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения и стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, к активности, к инициативе. Она необходима для эффективной реализации принятых решений и для выполнения намеченных работ. Применяя на практике принцип мотивации, руководитель превращает свои решения в дела.

Некоторые руководители ошибочно полагают, что если некоторая организационная структура или некоторый вид деятельности прекрасно проработан на бумаге (в распоряжениях, приказах и т.д.), то они также хорошо будут работать и в жизни. Это далеко не так...

Для действенного управления трудовым коллективом, укрепления дисциплины, формирования инициативы и сознательного отношения к труду руководитель должен знать индивидуальные особенности подчиненных и мотивы их поведения.

## **1.2. Первоначальные концепции**

Хотя сейчас общепризнанно, что основные понятия, которые были заложены в первоначальных концепциях мотивации, неадекватны современному развитию теории управления и во многом неверны, рассмотреть эти понятия все же важно, поскольку они глубоко укоренились в нашем сознании.

Тысячи лет среди приемов воздействия на людей с целью получения желаемого результата использовался метод "кнута и пряника". С античных времен над головой человека заносится меч или его ждет награда. Успех мотивации по типу "кнута и пряника" был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у многих руководителей.

Многие руководители испытывают сильное желание применять эти простые и прагматичные подходы. Хотя эти подходы по значимости и сейчас занимают не последнее место, но применение только их скорее всего будет ошибкой.

С развитием управления метод "кнута и пряника" совершенствовался и превратился в систему простейших административных и экономических

санкций и стимулов. К ним можно отнести различные типы сдельных и повременных систем оплаты труда, доплаты или удержания за объем и качество работы, выполняемой при определенных условиях, и другие хорошо известные в настоящее время методы управления персоналом.

Подобные методы управления могут и сейчас применяться и приносить успех там, где качество выполняемой простой и рутинной работы может быть хорошо пронормировано, а также при работе в отдельных критических ситуациях.

С улучшением жизни людей руководители стали понимать, что простой "пряник" или гарантированная зарплата не всегда заставляют человека трудиться усерднее. Мотивы трудовой деятельности более образованных и обеспеченных людей оказываются более сложными и трудными для воздействия.

Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблем мотивации в психологическом аспекте. Но исследователи здесь не сразу нашли эффективные подходы и методы.

В начале 30-х годов начались исследования поведения человека на рабочем месте с применением теории подсознательного, разработанной австрийским психологом З. Фрейдом. Эти работы и исследования Э. Мэйо позволили осознать, что производительность индивидуального труда значительно влияют человеческие факторы и групповое поведение людей. Было установлено, что всякое поведение человека имеет свою целевую направленность, сопровождается какими-то действиями (физическими, умственными, словесными и т.п.), чем-то и кем-то побуждается.

Мотивы в психологии - это то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается. Ими обозначаются самые различные явления и состояния, вызывающие активность субъекта.

К мотивам относятся потребности и инстинкты, влечения и эмоции, установки и идеалы. Мотивы всегда так или иначе связаны с процессами познания: с восприятием, мышлением, памятью, речью. Мотивы есть только у человека в отличие от потребностей, которые есть у всего живого.

Наиболее многочисленные работы, посвященные мотивам поведения, были выполнены в 30-40-е годы представителями бихевиоризма (англ. "поведение") и исследователями глубинной психологии. Первые

понимают под мотивами любые стимулы (внешние и внутренние), которые способны вызвать или активизировать поведение. В глубинной психологии роль главных мотивов приписывается заложенным в человеке биологическим инстинктам и влечениям, которые под влиянием социальных условий отчасти подавляются или выступают в своих непрямых, символических формах.

Но все же тогда не удалось точно определить, что же побуждает человека к труду, и создать прагматические модели мотивации. Исследования последних 30-40 лет показали, что истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать максимум усилий, трудно определить и они (побуждения) слишком сложны.

Тем не менее современные теории и модели мотивации дают некоторые объяснения этой проблеме. Овладев ими, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на цели организации.

Чтобы лучше понять смысл теорий мотивации, нужно сначала уяснить смысл таких основополагающих понятий как потребности и вознаграждение.

### **1.3. Потребности**

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда ощущает физиологически или психически недостаток чего-либо. Наблюдая за людьми, психологи определили, что потребность служит исходным мотивом к действию. Зависимость между потребностями людей и их действиями дает возможность объяснять и понимать причины многих социальных явлений.

**Потребность** - осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее внутреннее побуждение к действию, к различным формам активности. Они составляют основу мотивов, определяющих поведение человека в труде.

Многообразие потребностей объясняет разносторонность интересов, так как интерес - это смысловая направленность потребности; это мощная движущая сила, по сути, мотивационная система в себе. Для совершения

тех или иных действий важны все компоненты мотивационной системы.

Эффективно управлять можно, только понимая потребности и интересы.

Активность человека в труде проявляется на двух уровнях: физиологическом (элементарном) уровне и психологическом, сознательном (высшем) уровне. Активность деятельности и поведение человека складываются в зависимости от того, как удовлетворяются его потребности. В связи с этим все потребности разделяют на первичные потребности и вторичные потребности.

**Первичные потребности** являются по своей природе биологическими и, как правило, врожденными генетически. Они выступают в качестве инстинктов, безусловных рефлексов, мотивов, побуждающих человека к действию инстинктивно.

**Вторичные потребности** по своей природе психологические и выступают на сознательном уровне в качестве интересов, желаний, мотивов, которые предполагают более или менее осознанную деятельность. Они вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, зависят от условий существования человека и формируют его духовный облик.

Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные.

Многие потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерить. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Когда потребность ощущается человеком, как некоторый недостаток в чем-то, то она вызывает в человеке интерес, желание, побуждает в нем состояние целеустремленности, направленности его деятельности.

Исходным пунктом формирования и развития потребностей человека является общество, конкретно-историческая среда, в которой протекает жизнедеятельность человека. При этом большое значение имеют место и роль, которые занимает и выполняет человек в данной среде.

На формирование потребностей и интересов решающее влияние оказывают экономические и социальные условия общества, трудовая деятельность и воспитание. В процессе воспитания человека происходит направленный отбор и формирование его ведущих потребностей и интересов.

По принадлежности потребности-интересы разделяются на личные, групповые и общественные. Личность - часть общества. Поэтому общественные интересы определяют в значительной степени личные и влияют на поведение человека. Каждый член общества в силу различных причин и обстоятельств по-разному понимает и соотносит личные, коллективные и общественные интересы.

Потребность выражается в цели и сконцентрирована в ее достижении. Цель в этом смысле - это нечто, что осознается человеком как средство удовлетворения его потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной или частично удовлетворенной, или неудовлетворенной. (Например, потребность в сложной, интересной работе.)

Степень удовлетворения потребности, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое у них ассоциируется с удовлетворением потребности, и избегают такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.

Этот факт известен как закон результата. Если вы видите, что, поставив перед собой какую-то задачу, вы удовлетворяете свою потребность в содержательной и оплачиваемой работе, то вы будете и в будущем искать аналогичные задачи.

Поскольку потребности вызывают стремление к их удовлетворению, то руководитель должен создавать такие ситуации, которые позволили бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством такого поведения, которое приводит к достижению целей фирмы.

Но существует огромное количество конкретных потребностей, специфика удовлетворения которых для каждого человека индивидуальна. Поэтому для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается пригодным для мотивации одних людей, совершенно не годится для других. Все это усложняет практическую мотивацию. Где нет общности интересов, там не может быть единства целей и, стало быть, единства действий.

Удовлетворение многообразных потребностей и гармоническое их

сочетание - это учет человеческого фактора в труде.

Задача сводится к тому, чтобы поставить нужного человека на нужное место. Тогда каждый человек чувствует, что он полностью использует свои силы и удовлетворяет свои потребности. Невнимание к удовлетворению потребностей может расцениваться работниками как равнодушие руководителя к их запросам-потребностям.

#### **1.4. Вознаграждение**

Слово "вознаграждение" (в разговоре о мотивации) имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми оно часто ассоциируется. **Вознаграждение** - это все то, что человек считает ценным для себя. Но понятие ценности у людей специфично, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительная ценность.

Вознаграждение - это то, что может удовлетворить потребности человека.

Руководитель имеет дело с двумя типами вознаграждений: внутренним и внешним.

**1. Внутреннее вознаграждение** дает сама работа. Например, чувство достижения результата, содержательность, значимость работы, чувство самоуважения. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - точная постановка задачи и создание соответствующих условий работы.

**2. Внешнее вознаграждение** дается фирмой, а не возникает от самой работы. Например, зарплата, похвалы, признание, продвижение по службе.

Чтобы определить, как и в каких пропорциях применять вознаграждение в целях мотивации, руководитель должен установить, каковы потребности у его работающих. В этом и заключается цель рассмотрения содержательных теорий мотивации.

### ***2. Современные теории мотивации***

Результаты психологических исследований поведения человека в труде дают некоторые общие объяснения мотивации и позволяют создать

теории и модели мотивации.

Основной упор в теориях мотивации делается на выявление мотивов, движущих сил поведения людей в труде. Человеческая деятельность побуждается одновременно несколькими мотивами, один из которых является основным, ведущим, а другие подчиненными, иногда выполняющими функцию дополнительной стимуляции.

Особенность ведущих мотивов состоит в том, что кроме функции побуждения и направленности деятельности они придают деятельности, ее объектам и условиям специфический личностный смысл. Каждая из теорий мотивации стремится отразить эту специфику.

Разработанные к настоящему времени теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.

**1. Содержательные теории мотивации.** Они основываются на определении перечня и структуры потребностей людей, заставляющих действовать их так, а не иначе.

**2. Процессуальные теории мотивации.** Они основываются на поведении людей в определенных условиях, с учетом которых могут быть получены желаемые потребности.

Хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими и носят эволюционный характер. Важно понять, что теории мотивации могут использоваться в решении ежедневно возникающих задач, побуждая человека к эффективному труду.

## **2.1. Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации стремятся рассмотреть активные потребности, которые побуждают людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу, разделяет все множество потребностей на пять категорий (уровней).

**1. Физиологические.** Они необходимы для выживания человека (еда, отдых и т.п.).

**2. Безопасности и защищенности.** Необходимы для защиты от опасностей, уверенности в будущем и т.п.

**3. Социальные.** Необходимы для социальных контактов,

взаимодействия, привязанности, поддержки и т.п.

**4. Уважения.** Потребности в уважении окружающих, самоуважении, признании, компетентности.

**5. Самовыражения.** Заключаются в реализации потенциальных возможностей человека, росте его как личности.

Все эти потребности можно расположить в виде иерархической пирамиды, в основании которой положены физиологические потребности. В вершине пирамиды будут потребности самовыражения. Первые две категории потребностей образуют потребности нижнего уровня (первичные потребности). Они требуют удовлетворения и влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней (вторичные потребности).

В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более сильной и важной (доминирующей).

Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным, определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, необязательно удовлетворять полностью потребность более низкого уровня. Таким образом, иерархические уровни не являются жесткими дискретными ступенями.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации через потребности бесконечен.

Теория иерархических потребностей внесла важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители разных рангов стали понимать, что мотивация поведения людей определяется широким спектром их потребностей.

Руководителю нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Он должен удовлетворять важнейшие потребности подчиненных посредством такого образа действия, который способствует достижению целей всей фирмы. Со временем потребности меняются. Поэтому нельзя рассчитывать, что

мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Конечно, в принципе четкой пятиуровневой иерархической структуры потребностей в жизни, по-видимому, просто не существует. Удовлетворение потребностей одного уровня приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня.

На человека большое влияние оказывает воспитание и опыт прошлого, особенно опыт потрясений войны, кризисов, депрессий и т.п. Поэтому на практике нет такой стройной пирамиды потребностей для каждого человека. Это также необходимо учитывать руководителю.

Для удовлетворения потребностей высшего уровня могут быть рекомендованы следующие методы.

#### **A. Социальные потребности.**

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволяла бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят фирме реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности членам фирмы вне ее рамок.

#### **Б. Потребности в уважении.**

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с результатами работы.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и принятию решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечьте обучение подчиненных, которое повысит уровень их компетентности.

## **В. Потребности в самоуважении.**

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным важную и сложную работу, требующую их полной самоотдачи.

3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Вторичные потребности в той или иной мере руководят каждым из нас. Если руководителю удастся хоть немного расширить возможности их учета и реализации, а также связанные с ними мотивы деятельности в коллективе, то он увеличит активность деятельности своего коллектива.

С развитием трудовых и экономических отношений появилась необходимость уделить в теориях мотивации большее внимание потребностям высшего, психологического уровня.

Теория мотивации по МакКелланду расширяет иерархию вторичных потребностей, предлагая между третьим и пятым уровнями три вида дополнительных потребностей: успеха, власти, причастности.

**1. Потребность в успехе** удовлетворяется процессом доведения работы до завершающего конца с положительным результатом.

Люди с такой потребностью рисуют умеренно. Они любят ситуации, в которых можно взять на себя ответственность за поиск решения проблемы. Но они хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Для мотивации поведения таких людей необходимо:

- а) ставить перед ними задачу с умеренной степенью риска или возможности неудачи;
- б) делегировать им достаточные для развития инициативы полномочия;
- в) регулярно и конкретно поощрять в соответствии с достигнутыми результатами.

**2. Потребность власти** выражается как желание воздействовать на других людей.

Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как энергичные люди. Они не боятся конфронтации и стремятся отстаивать

свои позиции, требуют повышенного внимания к себе со стороны других. Управление привлекает таких людей, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать данную потребность.

Это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы. Если у них отсутствует склонность к авантюризму и к тирании, то они могут быть хорошими руководителями. Таких людей (но не карьеристов) нужно выдвигать на руководящие должности.

**3. Потребность в причастности** привлекает возможностями широкого социального общения.

Люди с такой потребностью заинтересованы в налаживании дружеских отношений, в общении в компании знакомых, в оказании помощи другим. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты; должны уделять им больше времени и периодически собирать их отдельной группой.

## **2.2. Процессуальные теории мотивации**

Поведение людей определяется не только желанием удовлетворения той или иной потребности, но и затратами усилий на ее получение. Поэтому удовлетворение потребностей - условие, необходимое для эффективной работы, но не достаточное.

Важно установить "сколько стоит потребность", какие усилия необходимо затратить для ее достижения и на каких условиях можно получить желаемое вознаграждение.

Процессуальные теории считают, что поведение человека определяется не только конкретными потребностями, а также связано с условиями их получения: с ожиданием получения желаемого вознаграждения и со справедливой оценкой деятельности. Различают два вида процессуальных теорий: теория ожидания и теория справедливости.

В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для удовлетворения потребностей в процессе достижения целей и как выбирает конкретный вид поведения (действия). Здесь также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается с точки зрения того, каким образом человек формирует и направляет свои усилия на достижение результатов.

**Теория ожиданий** построена на том, что человек желает получить за выполняемую работу вознаграждение, которое удовлетворит его потребности. Отношение полученного вознаграждения к желаемому (ожидающему) рассматривается как степень удовлетворения потребности. Человек интенсифицирует свою деятельность, если величины ранее полученных вознаграждений были близки к ожидаемым (закон результата), то есть степень удовлетворения потребностей была близка к единице.

Ожидаемое вознаграждение определяется человеком субъективно на основе оценки затрат усилий и полученных результатов. Отсутствие четкой зависимости между затратами и результатами деятельности, а также между результатами и вознаграждением приводит к ошибке в определении работающим ожидаемого вознаграждения и неправильному поведению его в процессе деятельности.

Отсутствие связи между затраченными усилиями и полученными результатами может произойти из-за неправильной самооценки работающего, плохой его подготовки, отсутствия полномочий и т.д. Причина несоответствия оценки результатов деятельности может быть в том, что работающим завышена величина ожидаемого вознаграждения или недооценены результаты его деятельности.

**Теория справедливости** основана на том, что люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если человек видит, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то он считает, что к нему отнеслись несправедливо. В такой ситуации возникает психическое напряжение, и человек будет стремиться уменьшать интенсивность труда.

Чтобы снять это напряжение, необходимо исправить дисбаланс и восстановить справедливость. Но как?

Для восстановления чувства справедливости люди могут выбрать один из следующих путей:

- 1) изменить уровень затрачиваемых усилий;
- 2) попытаться изменить уровень полученного вознаграждения;
- 3) прекратить взаимоотношения.

Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что их

недооценивают, то они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, то они менее склонны изменить свое поведение.

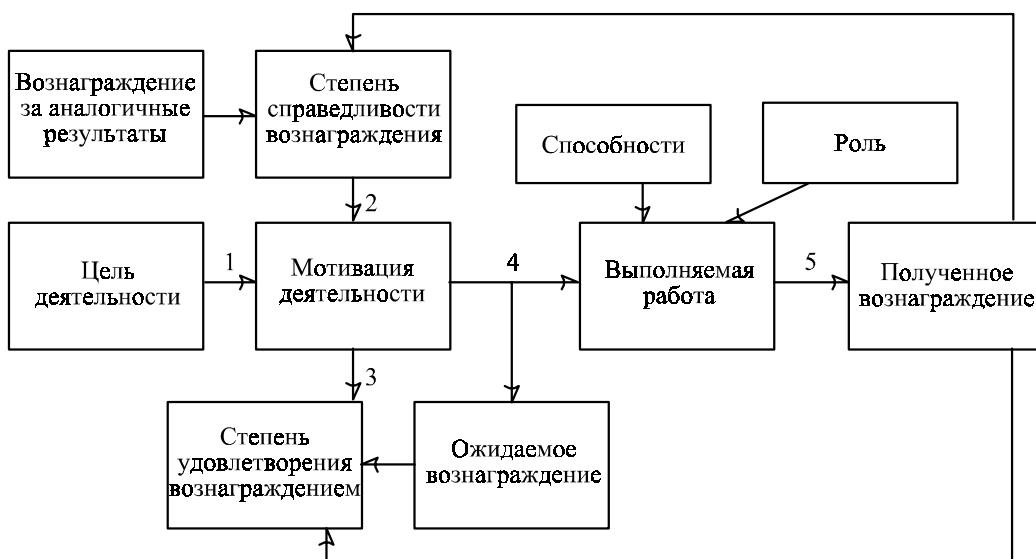
Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в следующем. До тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Руководитель должен объяснить, что высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает опытом, позволяющим ему производить больше. Когда будет достигнута такая же результативность, вознаграждения сравняются. Попытка решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда путем закрытости сумм вознаграждения заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет.

### ***3. Комплексная модель мотивации***

Для понимания механизмов мотивации в некоторых трудах по управлению приводится ряд моделей мотивации. Как лучшую среди них можно назвать комплексную модель Портера-Лоулера. Она увязывает основные факторы теорий ожидания и справедливости с видами вознаграждения, которые приводят к удовлетворению потребностей.

Упрощенная комплексная модель мотивации, построенная на базе модели Портера-Лоулера показана на рис.5.1.



**Рис. 5.1. Комплексная модель мотивации**

В рассматриваемой модели следует отметить две особенности.

**Первая особенность** состоит в том, что любой вид деятельности рассматривается как процесс, протекающий во времени. Его целесообразно представить в виде отдельных временных интервалов, используемых для выполнения определенных работ. В процессе выделяются отдельные стадии, которые на рис.5.1 обозначены блоками: уяснение цели, мотивация деятельности, выполнение работы, получение вознаграждения. Каждая выполняемая работа проходит все стадии в течение одного интервала.

Результаты прохождения каждой стадии характеризуются определенными показателями. Цель деятельности рассматривается как средство и возможность удовлетворения первичных и вторичных потребностей. На этой основе определяются усилия, необходимые для выполнения работы.

В результате сочетания прилагаемых усилий, способностей исполнителя и выполняемой им в процессе труда роли достигаются определенные результаты, за которые выдаются внутреннее и внешнее вознаграждение.

Субъективно оценивая затраты усилий и соответствующие результаты, исполнитель ожидает получить вознаграждение, которое способно удовлетворить его потребности.

**Вторая особенность** модели заключается в том, что блок мотивации деятельности рассматривается как некоторый регулятор усилий деятельности. Их величины зависят не только от необходимых потребностей и интересов, но и от степени удовлетворенности работой за прошедшие интервалы времени. Эта особенность представлена на рис.5.1 двумя видами обратных связей, которые установлены в соответствии с процессуальными теориями мотивации.

Удовлетворенность работой зависит от двух основных факторов: степени ожидания вознаграждения и степени справедливости вознаграждения.

**Степень ожидания вознаграждения** определяется как отношение полученного вознаграждения к ожидаемому вознаграждению за один и тот же интервал.

**Степень справедливости вознаграждения** определяется как отношение полученного вознаграждения к вознаграждению, полученному коллегами за аналогичные работы.

Зависимость мотивации от потребностей и от указанных факторов можно представить в виде формулы:

$$MД = ПТ \times \frac{BП}{BO} \times \frac{BП}{BA},$$

где

МД - мотивация деятельности;

ПТ - потребность;

ВП - полученное ранее вознаграждение;

ВО - ожидаемое вознаграждение;

ВА - вознаграждение, полученное коллегами за аналогичные работы.

Комплексная модель мотивации основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия справедливости вознаграждения.

Модель включает основные понятия процесса мотивации и показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, роль в процессе труда, результаты, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы. Она демонстрирует необходимость учета всех особенностей мотивации, которые ведут к удовлетворению работника.

Анализ приведенной модели позволяет сделать вывод о том, что вознаграждение и удовлетворенность работника - дело сложное и многоплановое. При вознаграждении работника за труд нужно учитывать не только достигнутые им результаты, но и его потребности, и ожидание получения справедливого вознаграждения.

Какая-либо неудовлетворенность в процессе работы должна стать объектом пристального внимания руководителя и быть подвергнута тщательному изучению. Ибо неудовлетворенный работник - это "узкое место" в системе фирмы.

Комплексная модель показывает, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению ее результативности. Один из наиболее важных выводов из комплексной модели состоит в том, что результативный труд через вознаграждение порождает удовлетворенность. Именно результативный труд является причиной удовлетворения, а не его следствием.

Основным недостатком комплексной модели мотивации является невозможность понять психологические факторы мотивации и на основе этого более правильно подобрать работнику вознаграждение.

#### ***4. Мотивация и компенсация труда***

Мотивация труда (деятельности) работника всегда сопряжена с компенсацией труда, то есть с общей системой вознаграждений. Существует большое число факторов и способов воздействия на мотивацию труда человека.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать "отключению" того же самого человека.

Каждая фирма может предложить большое разнообразие видов компенсации. При этом желательно наличие связи между видами компенсации и достигнутыми трудовыми результатами. Любой вид вознаграждения должен "подключать" работника к системе интенсификации труда. Хорошую жизнь делают не идеалы, а интересы, которые подключают человека к системе интенсификации труда.

Наиболее очевидный способ, которым фирма может вознаградить

своих работников - это деньги (зарплата), которые могут удовлетворить целый ряд потребностей. Однако зарплата является стимулирующим фактором только в том случае, если люди придают ей большое значение и величина ее зависит от результатов труда.

Рост зарплаты тогда обязательно должен вести к увеличению производительности труда.

Для того чтобы установить взаимосвязь между зарплатой и результатами, достигнутыми в итоге трудовой деятельности, предлагается следующая система оплаты труда. Заработная плата любого работника разбивается на три части.

**Одна часть** выплачивается за выполнение должностных обязанностей. Она постоянна и одинакова для всех людей, которые занимают в данной фирме аналогичные должности.

**Вторая часть** зарплаты определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Ее величина периодически пересматривается.

**Третья часть** варьируется для каждого работника фирмы. Ее величина определяется достигнутыми им результатами за прошедший период.

Смысл такой системы состоит прежде всего в увязывании зарплаты работника с результатами его деятельности за прошедший период.

Но следует помнить о непостоянном характере мотивации посредством денег. При достижении определенного уровня благосостояния или в определенных ситуациях денежный фактор мотивации уменьшает свое влияние на поведение работника. В таком случае для удовлетворения потребностей необходимо воспользоваться нематериальными вознаграждениями и льготами.

Никто точно не знает, как действует механизм мотивации труда, какой силы может быть мотивирующий фактор и когда он срабатывает, не говоря уже о том, почему он срабатывает. Все, что известно, это то, что каждый работник трудится ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер. Денежное вознаграждение и другие компоненты компенсации обеспечивают необходимые условия выживания, развития работника и проведения им досуга, а также дают уверенность и высокое качество жизни в перспективе.

Исследования последних 30-ти лет показывают, что истинные

побуждения, которые заставляют работе отдавать максимум усилий, трудно определить и они чрезвычайно сложны. Но овладев современными теориями и моделями мотивации труда, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного и обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижения целей фирмы.

## **5. Контрольный тест**

По каждому из вопросов выделите правильные утверждения.

1. Мотивация - это:

- а) побуждение человека к деятельности;
- б) перечень методов получения желаемого результата;
- в) стимуляция активного поведения;
- г) обеспечение направленности энергии человека;
- д) привлечение человека к решению задач организации.

2. Результаты психологических исследований поведения человека в труде позволили создать следующие теории мотивации:

- а) потребительские теории;
- б) содержательные теории;
- в) процессуальные теории;
- г) функциональные теории;
- д) проблемные теории.

3. Потребность - это:

- а) интересы, определяющие смысловую направленность труда;
- б) проблемы, которые необходимо решить;
- в) осознание отсутствия чего-либо, побуждающее к действию;
- г) условия выполнения поставленной задачи;
- д) разность между тем, к чему человек стремится, и чем располагает.

4. Вознаграждение - это:

- а) все то, что человек считает для себя ценным;
- б) совокупность потребностей;
- в) то, что удовлетворяет потребности человека;
- г) плата за труд;
- д) удовлетворенность выполняемой работой.

5. К первичным потребностям относят следующие:

- а) физиологические потребности;
- б) социальные потребности;
- в) безопасности и защищенности;
- г) потребности, необходимые для выживания;
- д) потребности власти.

6. К вторичным потребностям относят следующие:

- а) потребности успеха;
- б) потребности власти;
- в) потребности причастности;
- г) потребности самовыражения;
- д) социальные потребности.

7. Иерархия потребностей, по Маслоу, включает:

- а) физиологические потребности;
- б) социальные потребности;
- в) потребности успеха;
- г) потребности самовыражения;
- д) потребности уважения.

8. Содержательные теории мотивации рассматривают следующие группы потребностей:

- а) первичные потребности;
- б) вторичные потребности;
- в) затратные потребности;
- г) иерархию потребностей;
- д) внутренние потребности.

9. Процессуальные теории мотивации рассматривают:

- а) выбор вида потребностей;
- б) условия удовлетворения потребностей;
- в) ожидание получения желаемого вознаграждения;
- г) характер потребностей;
- д) справедливость оценки результатов деятельности.

## Глава 6.

# РУКОВОДСТВО И РУКОВОДИТЕЛЬ

### *1. Понятие руководства*

**Руководство** - это механизм, направляющий усилия коллектива или личности на выполнение общих задач. Оно побуждает людей к достижению поставленной цели посредством влияния на их потребности.

Это способность влиять на поведение группы людей или отдельных индивидуумов, позволяющая побудить их работать для достижения общих целей.

Согласно положению социальной психологии, руководство - это совокупность процессов взаимодействия между начальником и подчиненными, методов морально-психологического воздействия на коллектив. Это повседневное влияние на людей, причем прежде всего не инструкциями и разносами, а высокой организованностью, принципиальностью, справедливостью.

В руководстве тесно связаны концепция власти и личного влияния. Поэтому среди руководителей-практиков распространено мнение, что наиболее действенными инструментами эффективного управления является руководящая должность и власть.

Конечно, мол, можно поговорить о методах управления, о мотивации, но все это интеллектуальные упражнения. Однако, мол, никогда теории управления не славились тем, что побуждали людей к действию, заставляли других делать что-то и делать так, как вы хотите. Но если кто-то думает, что должности и власти достаточно для управления коллективом, то он, по крайней мере, близорук.

Для того, чтобы сложная фирма эффективно выполняла свои задачи, необходимо задействовать все функции управления.

Сегодня наряду с развитием таких базовых требований, как профессиональный уровень, как компетенция, как знание экономических законов, руководитель любого уровня управления сталкивается с необходимостью грамотного владения основами конкретной социологии,

практикой психологии, педагогики, воспитания. Без этих основ теперь фактически немыслимо принятие эффективных решений в сложных вопросах, связанных с формированием коллектива, с подбором и обучением кадров, с созданием деловой творческой атмосферы и высокой дееспособности коллектива.

Руководство требует умения прогнозировать ситуации и выдвигать соответствующие программы.

Руководство должно быть гибким. Надо научиться менять свои суждения в зависимости от конкретных ситуаций. Нельзя в сложных ситуациях гнуть палку в одну сторону - она сломается.

Руководству не нужно фанатизма и не нужно железной руки. Нужно проявлять терпимость и спокойствие. Нужно уметь идти на компромисс. Нужно уметь разделять власть.

В сфере новой философии руководства, в центре которой отношения согласия, а не отношения господства и подчинения, смысл понятия руководства претерпел существенные изменения. Если прежде руководство полагалось на силу власти и издания приказов, то теперь оно действует на основе согласия и сотрудничества людей, работающих под началом руководителя. Власть не отделена от руководителя, но отношения жесткого подчинения ушли в прошлое.

Современное производство - это сложный, динамичный организм, основу которого составляет трудовой коллектив. Его успехи зависят в основном от сознательного отношения к труду рядовых членов коллектива, от морального климата в коллективе, от степени развития демократических начал в управлении и от умения руководителя управлять поведением людей.

Вот почему понятие руководства имеет огромное значение. Раньше можно было назначить работника ответственным за какую-либо область деятельности, не считаясь с его чувствами или желаниями и с отношением к этому других людей. Сегодня это делать уже нельзя, поскольку условия, в которых действуют руководители, изменились.

В обобщенном виде руководство может быть сведено к трем следующим аспектам:

- 1) выдача директив относительно того, что нужно сделать;
- 2) налаживание сотрудничества между людьми;

3) обеспечение энергии, необходимой для достижения поставленных целей.

### **Формирование целей и эффективное их достижение - основное назначение руководства.**

Одним из основных инструментов современного руководства является налаживание эффективных связей с людьми. Это необходимо для того, чтобы знать и воспринимать различные мнения, способствующие разработке нового курса фирмы.

Для стратегического руководства необходим широкий кругозор, позволяющий вырабатывать оптимальную программу деятельности фирмы.

Сознание людей подготавливается, учитывается и настраивается при принятии важных управленческих решений. Желательно, чтобы эффективность деятельности людей сочеталась с относительно справедливой оценкой и соответственно вознаграждалась.

**Главное** - понять, какие основополагающие идеи и принципы реализуются в руководстве. Основными средствами руководства являются следующие:

- 1) требования (разумные, реальные);
- 2) контроль (обязательно личный);
- 3) поощрения, наказания (быть справедливым);
- 4) организация общественного мнения.

**Искусство руководства** состоит в том, чтобы в любых ситуациях находить опору, уметь вовремя отказаться от развития идей, которые явно не будут приняты, в истинности которых невозможно убедить оппонентов.

## **2. Руководитель и его социальная роль**

### **2.1. Должностной статус руководителя**

**Руководитель** - это должностной статус (положение) человека, который обязан влиять на других (подчиненных) таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную фирмой.

Статус определяет поведение и действия руководителя в рамках должностных структур и полномочий. Он характеризует функциональную и социальную роль (модель) поведения руководителя, то есть ожидаемые

действия руководителя в различных управленческих ситуациях.

**Руководитель в системе управления занимает ключевое положение.** Чем сложнее и совершеннее система управления, тем выше и жестче требования к руководителю.

Это верно хотя бы потому, что здесь при возможной ошибке руководителя издержки системы оказываются более существенными. Справедливо считается: как порядок, так и беспорядок в фирме начинается с руководителя. Известен афоризм: "Фирма не может быть лучше, чем ее руководители".

**Определяющая роль руководителя** исходит из того, что руководитель - лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения. Это тот, кто решает, что делать, как делать и несет за это ответственность.

Роль руководителя безлична. Она возлагает на человека определенные обязанности, нормы поведения и предоставляет ему права. Но каждый человек, приняв роль, относится к ней по-своему. Поэтому качество выполнения роли - дело сугубо индивидуальное.

Важно, чтобы каждый работник знал свои обязанности и хотел бы их выполнять полностью и вовремя. Привести деятельность каждого работника фирмы в соответствие с ее целями и интересами - такова главная задача руководителя-организатора трудового коллектива.

Поведение руководителя должно оцениваться в зависимости от предвосхищения ожидаемых последствий и определенных действий в каждой конкретной обстановке. При этом целесообразно учитывать те факторы, которые регламентируют и регулируют поведение человека.

Умение подчинить отношения интересам дела зависят от ролевых особенностей личности. Роль и сознание человека являются регуляторами его поведения.

Существуют линейные и функциональные руководители.

**Линейные руководители** возглавляют относительно обособленные производственные и хозяйственные подразделения (фирму, цех, отдел, бюро). Каждый из них посредством приданного ему аппарата управления координирует деятельность своих подчиненных, принимает решения, касающиеся вопросов, определяющих работу его подразделения.

**Функциональные руководители** - это начальники

специализированных функциональных служб всех уровней управления (главный инженер, начальники планово-экономического отдела, отдела труда и зарплаты и т.д.). В их обязанности входит подготовка рекомендаций линейным руководителям для принятия управленческих решений. Такие руководители являются одновременно и линейными по отношению к возглавляемым ими службам.

## **2.2. Общие функции руководителя**

**Функция** - это специализированный вид деятельности, требующий определенных знаний, умений, навыков (опыта). Это система мер воздействия руководителя на подчиненных.

**Управленческие функции** определяются характером деятельности руководителей, обусловленных особенностями стоящих перед коллективами задач и сложившимися условиями (обстановкой). А поскольку вариантность задач практически безгранична и условия весьма разнообразны, то перечень управленческих функций (действий), в сущности, не имеет предела.

Однако есть функции, содержание которых является общим и непременным в деятельности любого руководителя.

К общим функциям, которые связаны с деятельностью любого руководителя, можно отнести функции администратора, организатора, технического специалиста, общественного деятеля, воспитателя. В деятельности руководителя эти функции реализуются в столь плотной взаимосвязи, что не всегда различима их самостоятельность.

**В роли администратора** руководитель использует свои полномочия для обеспечения работы коллектива в соответствии с действующими нормативными актами и предпринимает меры к тому, чтобы не допускать обезличивания в выполнении работы.

Все это выполняется с таким расчетом, чтобы исключить безответственное поведение исполнителей и возможные нежелательные конфликты, чтобы ориентировать людей и заинтересовывать их в выполнении работы.

**Выполняя функции организатора**, руководитель создает условия, необходимые для совместного труда, для целенаправленной работы

подчиненных, занятых в процессах управления и производства.

В этой работе руководитель должен четко понимать цель своей деятельности, должен уметь выделять наиболее важные на данный период времени задачи, определять методы и ресурсы, требуемые для решения этих задач. Среди функций организатора следует выделить такие функции как планирование, прогнозирование, координация и взаимодействие, контроль, организация труда, принятие решений и другие функции управления.

**Исполняя функции специалиста** - человека, профессионально хорошо подготовленного, обладающего знаниями и опытом в заданной конкретной сфере деятельности.

Руководитель призван грамотно ставить задачи, компетентно анализировать и эффективно контролировать ход их реализации, проводить квалифицированный инструктаж подчиненных.

Руководитель в силу занимаемого положения является общественным деятелем, выполняющим различные **представительские функции**. Он присутствует на различных совещаниях, участвует в общественных организациях, решает различные социальные вопросы.

В результате получает многообразную информацию, умелое применение которой позволяет заметно влиять на производственную деятельность и моральный климат коллектива.

**Воспитательная функция** руководителя - это его повседневная трудовая деятельность, которая способствует раскрытию и умножению потенциала коллектива.

Воспитывать - это значит убеждать, активно воздействовать на сознание и чувства человека. Ведь управление - это всегда руководство людьми, и для успешного его осуществления важно, чтобы руководитель мог воздействовать на подчиненных по возможности не силой приказа, а силой убеждения.

Таким образом, труд руководителя многофункционален и носит комплексный характер.

Руководителю далеко не достаточно знаний в области техники, технологии и экономики. Руководитель обязан в совершенстве овладеть еще искусством управления людьми, уметь воспитывать подчиненных, решать социальные и экономические задачи, стоящие перед коллективом.

### **2.3. Каким быть руководителю?**

Руководителю необходимо осознать свое место в коллективе. Его задача - решать проблемы, делать дело, добиваться результата. Его работа - выращивать здоровый и продуктивный коллектив.

В "джентльменский" набор руководителя обязательно входит умение писать сценарий наиболее вероятного развития событий, умение предвидеть действия оппонентов, находить слабые места в защите противника, точно определять место и время контратаки. Это требует от руководителя большего, чем просто быть способным ловко решать проблемы.

Для руководителя требуется определенный организаторский талант, а способность руководить предполагает самые разнообразные качества, которые зачастую не поддаются определению.

В управлеченческой деятельности руководителя-профессионала должны сочетаться научный подход и спонтанное во многих проявлениях искусство общения.

Наука вооружает руководителя знаниями закономерностей управлеченческой деятельности и систематизированным опытом. Она помогает ему уверенно и быстро находить рациональные приемы воздействия на подчиненных, избежать многих ошибок.

Владеющий искусством управления руководитель широко использует эмоционально-психологические приемы и импровизацию, наделяя живыми красками в основном формальную по своей сути деятельность.

Наука и искусство управления взаимообогащают и дополняют друг друга. Если наука предлагает методы управления, образует объективную составляющую работы руководителя, то искусство управления в решающей мере определяет своеобразие этой работы, ее стиль.

Минимально необходимыми предпосылками пригодности человека для профессиональной деятельности руководителя является мотивированный интерес к этой деятельности и достаточные умственные способности.

Мотивация - это обоснование желаний, стремлений человека. Если у человека есть побудительный мотив к цели или действию, то его энергия и

усилия проявляются в гораздо большей степени, чем при его отсутствии. **Мотивы руководящей деятельности** могут быть самыми различными.

Это желание человека принять активное участие в достижении целей фирмы, в улучшении ее деятельности.

Это стремление к получению сравнительно большей массы материальных благ, которые предоставляются лицам, занимающим ответственные должности.

Это честолюбие и соперничество, стремление к достижению успеха и самоутверждения.

Это потребность самовыражения через организаторскую деятельность, удовлетворенность результатами своего труда.

**Наличие умственных способностей у человека** дает, при прочих равных условиях, больше оснований полагать, что он будет соответствовать своей должности.

Это диктуется также и тем, что люди умные обычно отличаются миролюбием и снисходительностью, а глупые и невежественные воинственны, утверждают себя, не разбираясь в средствах. Кто-то сказал, что таланты надо поддерживать, а серость сама найдет себе дорогу. Но категория умственных способностей настолько сложна, что при ее оценке нетрудно впасть в заблуждение, совершив не подозревая об этом.

Характер взаимоотношений в сфере управления зачастую складывается так, что препятствует реальной оценке умственных способностей руководителя, мешает ему самому осознавать границы своих способностей. Человек, как правило, бывает склонен наделять себя умом не скучаясь. Руководитель, изображающий из себя умного без сколько-нибудь весомых на то оснований, способен принести много бед. Он не может понять другого, окружает себя слабыми людьми, осторожен, бюрократ и т.д. В этом случае избыток власти становится как бы компенсатором недостающего ума. Такие люди склонны переоценивать свои способности, думая, что если они находятся в должности, то они и достаточно способны.

Трудности выявления умственных способностей усугубляются вследствие того, что свойства ума по-настоящему проявляются только в деятельности. Применительно к руководителю - в процессе осуществления функций управления. Поэтому на стадии отбора кандидатов на должность

руководителя важность оценки их умственных способностей достаточно велика.

Одним из самых общих качеств, необходимых руководителю, является способность переходить от мысли к практическим действиям. Аналитическая работа должна сочетаться с исполнительской эффективностью, ибо мысль без действия не приносит никакой пользы, а непродуманные действия не представляют ценности. Анализ должен существовать в симбиозе с действием.

Таким образом, руководители - это весьма ценный контингент людей, знающих реальность, имеющих немалую профессиональную подготовку, приученных к дисциплине, к упорному целенаправленному труду, обладающих чувством ответственности.

С этими людьми необходимо внимательно и вдумчиво работать, обеспечивать их правильную расстановку в новых условиях, их обучение и переквалификацию. Нужно создавать стимулы к труду, защиту их прав. Необходимо формировать активную среду социального отбора руководителей, в которой они добываются успеха. Но как это реализовать?

### ***3. Требования к личности руководителя***

#### **3.1. Характер требований**

Чтобы руководитель мог успешно управлять трудовым коллективом, он должен удовлетворять некоторым требованиям к его личности. Эти требования довольно многогранны и жестки.

Четко определить содержание требуемых для руководителя качеств довольно сложно. Если лицам, назначающим на руководящую работу, предложить составить обстоятельный список таких качеств, то почти наверняка их позиции разойдутся.

Существует много соображений относительно методологии и практики определения требований к качествам руководящих работников. Попытаемся привести самый общий перечень качеств, присущих современному руководителю.

Хороший руководитель - это человек:

- 1) открытый, экстравертивный (обращенный вовне);

- 2) любознательный, восприимчивый;
- 3) решительный, ориентированный на результат;
- 4) опытный, критически настроенный, терпеливо относящийся к ошибкам;
- 5) обаятельный, спокойный, внушающий доверие;
- 6) внимательный и добросердечный, готовый выслушать других;
- 7) смелый, невозмутимый, гибкий, свободный от предрассудков;
- 8) готовый способствовать развитию других.

Все многообразие требований к руководителям может быть сведено в три группы: мировоззренческие, деловые, нравственно-психологические.

Но ведь важно не только правильно установить объективные требования профессиональной пригодности руководителя. Не менее важно разработать методы их распознавания у людей, овладеть обоснованной технологией оценки и отбора кадров.

### **3.2. Мировоззренческие качества**

Мировоззрение человека - это система ценностей, которая определяется его знаниями, логикой мышления и поведения, должным образом ориентированной волей, вынуждающей действовать по внутреннему убеждению, так как повелевает долг и совесть.

Ценности - это то, что для человека является важным, значимым, стоящим. Они определяют его отношение к различным атрибутам (значащим признакам) жизни: общественным, материальным, духовным.

Еще в древности знали, что у человека есть духовная сила, верность своим убеждениям и уверенность в своей правоте, придающая мужество преодолеть многие трудности. По Аристотелю, такой человек находится на верхней ступени духовного величия и мужества. Оно заключается в том, чтобы одинаково открыто высказывать любовь и ненависть, чтобы судить и говорить о чем бы то ни было с полнейшей искренностью и чтобы, ценя истину превыше всего, не обращать внимания на одобрения и порицания, исходящие от других.

Ценности человека - это его точка зрения, которой он готов твердо придерживаться, за нее бороться и ее совершенствовать.

Ценности не являются чем-то, что можно увидеть, и поэтому они

ускользают от понимания. Их можно распознать только изучая реакции и подходы, лежащие в основе поведения человека.

Ценности можно определить, рассматривая отношение человека к следующим атрибутам жизни:

- 1) к власти (с уважением, подвергая сомнениям...);
- 2) к результату работы;
- 3) к риску;
- 4) к помощи другим;
- 5) к жизни и работе;
- 6) к поощрению и наказанию;
- 7) к удовольствиям и т.д.

Некоторые ценности могут разделяться всеми членами общества, другие не разделяются. Может быть полная поддержка взглядов, согласие со взглядами, способность мириться или полное несогласие.

Выработка ценностных установок человека происходит довольно сложным путем воспитания, наблюдений, жизненного опыта. По мере накопления опыта характер ценностей для человека может меняться.

При выборе руководителя важно знать, какими нравственными и духовными правилами человек руководствуется в жизни, работе, общении; каковы его идеалы, ценностные ориентиры.

**Под мировоззренческими качествами руководителя** понимаются его идейные убеждения и взгляды, его преданность делу, его жизненная позиция (жизненная философия), которая образует определенную систему ценностей и идеалов.

Мировоззренческие качества руководителя - это его духовная сила, его ценностные ориентиры, убеждения, предпочтения, выраженные в поведении.

В решении многих вопросов, с которыми встречается руководитель, обычно имеется несколько альтернативных вариантов решений. Ему предоставляется определенная свобода выбора, что и как делать.

Выбор того или иного варианта зависит от того, что руководитель считает ценным, то есть важным и правильным. Решения, принятые руководителем, оказывают большое влияние на его жизнь, на то, как он относится к окружающим, каким человеком он становится. Решения, принятые в прошлом, определяют поведение в настоящем, они становятся

основой ценностей.

Руководителю целесообразно проанализировать свои ценности и занять определенные позиции.

### **3.3. Деловые качества**

Под деловыми качествами понимается наличие у руководителя следующих способностей:

- 1) способности находить кратчайший путь к достижению цели;
- 2) способности к самостоятельному мышлению и оперативному принятию обоснованных решений;
- 3) способности к последовательному и инициативному обеспечению их выполнения;
- 4) способности высвобождать человеческую энергию (инициативу, энтузиазм).

В чем же конкретно обнаруживаются деловые качества ?

Обладающий деловыми качествами руководитель должен:

1. Уметь проводить квалифицированный анализ ситуации и разбираться в сложной обстановке;
2. Точно воспринимать предписания вышестоящих руководителей;
3. Разрабатывать альтернативные решения с последующим выбором наиболее результативного;
4. Своевременно определить содержание действий, требуемых для разрешения возникающих проблем;
5. Ясно ставить задачи перед подчиненными и осуществлять эффективный контроль их исполнения;
6. Проявлять волю и настойчивость в преодолении возникающих трудностей;
7. Оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности.

Деловые качества представляют собой крайне сложную категорию. Не вдаваясь в их обстоятельный разбор, заметим лишь, что они есть симбиоз (сожительство, помочь одного другому) двух составляющих: компетентности и организаторских способностей (знания и умения).

**Компетентность** понимается как доскональное знание своего дела и

существа выполняемой работы, как понимание связей различных явлений и процессов, как нахождение возможных способов и средств достижения намеченных целей.

Руководитель, видимо, не может в одинаковой степени быть компетентным по всем вопросам, в решении которых он принимает участие, и в этом нет ничего компрометирующего. Однако руководителю не обойтись без определенной суммы профессиональных знаний, достаточных для ясного понимания целей, для восприятия новых идей, для квалифицированного разбирательства в возникающих ситуациях и для принятия по ним обоснованных решений.

Некомпетентный, не разбирающийся в деле руководитель неизбежно оказывается в унизительной зависимости от своего окружения.

Он вынужден оценивать обстановку по подсказкам своих подчиненных или вышестоящих начальников.

Он, как правило, затрудняется высказывать весомые суждения, предпринимать активные действия, давать полезные советы по специальным вопросам.

Он нередко вынужден имитировать полезную деятельность, ибо неспособен к реальным и ответственным действиям.

Он обычно, чтобы скрыть незнание дела, стремится окружить себя столь же некомпетентными людьми и отдалить способных работников.

В практике руководства известны и такие случаи, когда руководитель вполне компетентен в специальной области знаний, но в процессе его деятельности возникают вопросы, в которых он несведущ.

При этом он может пребывать в добросовестном заблуждении и искренне не сознавать ограниченности своих знаний. Возможно, он вообще переоценивает себя или испытывает своего рода управленческий синдром: раз назначен начальником, то не имеет права не знать чего бы то ни было. Избыточная самоуверенность не позволяет своевременно почувствовать потребность посоветоваться с людьми при подготовке тех или иных решений.

**Организаторские способности** руководителя выражаются прежде всего в следующем:

- 1) в умении выделять и четко формулировать как перспективные, так и наиболее важные в каждой конкретной ситуации задачи;

- 
- 2) в умении своевременно принимать аргументированные решения и обеспечивать их выполнение;
  - 3) в умении согласовывать свои замыслы с условиями действительности;
  - 4) в умении организовать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных;
  - 5) в умении постоянно и эффективно сотрудничать с другими подразделениями и с органами контроля.

Руководитель с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценить ситуацию, выделить первоочередные задачи и достаточно точно рассчитать сроки их решения.

Особое значение он уделяет рациональному распределению работы между сотрудниками и их инструктированию; добивается реальной персональной ответственности каждого за выполнение возложенных на него функций. Развитое чувство ответственности такого руководителя помогает ему всесторонне взвешивать принимаемые решения и действия, быть собранным, аккуратным и дальновидным исполнителем. При всех обстоятельствах оставаться хозяином своего слова.

Хороший организатор, как правило, обладает острым и гибким умом, сочетающимся с сильной волей. Результаты своих решений он претворяет в жизнь оперативно и без лишних колебаний. Он всегда добивается завершения начатого дела.

При этом он может пойти на определенный риск, действуя в условиях неопределенности смело и решительно, не дожидаясь указаний сверху и проявляя находчивость в сложных обстоятельствах. Риск его оправдан, ибо его смелость основывается на его компетенции. Здесь он отдает себе отчет в серьезности последствий.

Зачастую такой организатор не лишен также "пробивных" способностей, которые помогают ему находить наиболее результативные в данной ситуации ходы и верные средства решения проблем.

Способный организатор опирается на разум всего коллектива, его настойчивость никогда не переходит в упрямство и нетерпимость к чужому мнению, он приучает подчиненных к самостоятельности.

Организаторская работа немыслима без твердой дисциплины и порядка, иначе большие и хорошо продуманные усилия по улучшению

организации деятельности могут быть сведены на нет. Соблюдение дисциплины и порядка предполагает, в свою очередь, контроль со стороны руководителя.

Организаторские способности во многом определяются природными задатками, но они также приобретаются в процессе учебы и работы.

Таким образом, чтобы стать истинно деловым руководителем, недостаточно одной компетенции, то есть суммы знаний, позволяющих глубоко разбираться в деле и эффективно решать возникающие проблемы. Для реализации самой компетенции и осуществления принятых решений необходимы также организаторские способности, то есть навыки налаживания совместной работы многих людей и умение добиваться выполнения принятых решений.

### **3.4. Нравственно-психологические качества**

Нравственно-психологические качества являются необходимыми любому руководителю как **нравственные ориентиры его деятельности**. Без них он просто неспособен руководить коллективом.

К сожалению, к такому пониманию мы приходим с немалым запозданием. Нравственная нетребовательность дает дорогу к руководящим должностям людям аморальным, что приводит к печальным последствиям.

В трудовом коллективе все, что связано с нравственными качествами руководителя, воспринимается особенно остро. Качества эти необходимы для создания в коллективе морального климата, благоприятствующего развитию здоровых межличностных отношений, сознательной трудовой дисциплины, закрепления у людей чувства удовлетворенности работой.

Нравственные качества отличаются большим разнообразием, поскольку сложна психологическая структура самой личности.

Рассмотрим некоторые из этих качеств.

Три вида нравственных качеств представляются наиболее характерными с точки зрения рассматриваемого вопроса - это порядочность, способность привлекать к себе людей, умение воздействовать на подчиненных. Эти качества характеризуют особенность личности руководителя, как она воспринимается коллективом и как она

---

способна воздействовать на членов коллектива.

**Порядочность.** Наверное, каждый мог бы предложить свое толкование, что такое порядочность. Мнения были бы в чем-то совпадающие, а в чем-то различающиеся. В общем перечне признаков порядочности выделим три, которые наиболее важны для руководителя: правдивость, уважительное и справедливое отношение к подчиненным, здоровое восприятие критики.

**Правдивость** является основой нравственности. Добропачественная информация препятствует очковтирательству, демагогии, самовосхвалению, бюрократизму. Без правды невозможна нормальная совместная работа, осуществление всесторонне взвешенной деятельности. От частого обмана человек становится равнодушным.

Ничто не деморализует людей столь сильно, как ложь и демагогия, разрыв между словом и делом. Если человек слышит одно о благополучии дел, успехах во всем и вся, а видит воочию нечто другое - халатность и равнодушие, злоупотребление служебным положением и искажение показателей, то он, естественно, постепенно теряет веру в слова.

**Уважение** личности подчиненного и справедливое к нему отношение - это также безусловный признак порядочности руководителя. Достоинство подчиненного не должно быть унижено ни при каких обстоятельствах. Состояние взаимоотношений руководителя с подчиненными служит своеобразной и убедительной характеристикой уровня его профессионализма.

Уважительное отношение к подчиненным порождает в коллективе хороший моральный климат. Это главное условие налаживания сознательной дисциплины и нормальной организации работы, развития инициативы работников. Справедливое отношение к подчиненному означает объективную оценку его деятельности, его взглядов, его поступков. Если добросовестный человек убежден в том, что при всех обстоятельствах его действия будут оценены по достоинству, то это вызывает у него состояние приподнятости и стимулирует к еще более производительной деятельности. И наоборот, отсутствие такой убежденности порождает состояние неудовлетворенности, обиды, а то и пессимизма.

**Характер реакции руководителя на критику** определяет меру его

порядочности. Руководитель, болеющий за дело, не может не быть заинтересован в развитии критики.

Ведь трезвая оценка положения вещей поможет ему:

- а) предупредить возникновение нежелательных ситуаций;
- б) сохранить в коллективе хороший моральный климат;
- в) принимать решения на основе полной и достоверной информации.

Конечно, критика критике рознь. Критика только тогда оправдывает себя, когда она конструктивна, целенаправлена и подсказана желанием улучшить положение дел.

**Способность привлекать к себе людей.** Людям импонирует руководитель, склонный к коллективному принятию решений, доверяющий сотрудникам, справедливо оценивающий результаты их труда, способный наладить с подчиненными нормальные, деловые отношения, желающий улавливать их настроения и откликаться на них. Это порождает в коллективе благоприятный моральный климат.

К сожалению, случается, что чем деловитее человек, тем он жестче в обращении с людьми, держится почему-то отчужденно, информацию воспринимает только служебную, а все, касающееся жизни человека, его интересов и душевного настроя, игнорирует. Притом делается это нередко демонстративно: дескать, план надо делать, а не миндальничать. Руководитель должен ценить каждую секунду своего времени - и никаких эмоций.

Это руководители, если так можно выразиться, суженным сознанием, с низким уровнем культуры деловых отношений. Они полагают, что "деловой мир" есть нечто отчужденное от обыденной жизни. Коллектив воспринимается ими, по сути, в качестве своеобразного механизма, где все детали настолько подогнаны, что там не остается места для эмоций.

Возросший уровень обобществления труда все теснее увязывает эффективность управления с социальным развитием коллектива, с возвышенными мотивами деятельности.

Поэтому и ставится задача привести в действие все социальные резервы и в первую очередь активизировать человеческий фактор, добиться того, чтобы каждый на своем месте работал добросовестно и с

---

полной отдачей.

**Умение влиять на поведение подчиненных.** Руководитель должен обладать способностями согласовывать и активизировать деятельность людей, направленную на решение задач, поставленных перед коллективом.

Методы воздействия на подчиненных зафиксированы в правовых документах. С помощью их руководитель добивается согласия подчиненных со своими решениями и обеспечивает их выполнение. Само по себе стремление к обеспечению согласия понятно. Но как это сделать?

Существуют два основных метода воздействия на подчиненных: использование власти и сотрудничество.

Власть представляет собой форму административного влияния на подчиненного независимо от его желания и мнения. Она обусловлена системой требований, предъявляемых к работнику как члену трудового коллектива, выполняющему определенные служебные обязанности в рамках его компетенции. Сотрудничество способствует закреплению у подчиненных желаемых норм поведения. Оно побуждает их соотносить свои действия с интересами коллектива.

Всякий руководитель должен умело сочетать эти методы воздействия в зависимости от конкретных обстоятельств и личности подчиненного.

#### ***4. Контрольный тест***

По каждому из вопросов выделите правильные утверждения.

1. Руководство - это:

- а) механизм, направляющий усилия работающих на достижение цели;
- б) умение прогнозировать ситуации и выдвигать программы;
- в) выдача директив относительно того, что нужно сделать;
- г) налаживание сотрудничества между людьми;
- д) обеспечение энтузиазма, необходимого для решения общих задач.

2. Руководитель - это лицо, которое:

- а) определяет, что делать, как делать и несет за это ответственность;
- б) наделено полномочиями принимать управленческие решения;

- в) точно воспроизводит предписание вышестоящих руководителей;
- г) ставит подчиненным задачи и ведет контроль за их исполнением;
- д) организует работу своих подчиненных.

3. К общим функциям, связанным с деятельностью руководителя, можно отнести следующие:

- а) функция администратора;
- б) функция организатора;
- в) функция специалиста;
- г) функция воспитателя;
- д) функция общественного деятеля.

4. Все многообразие требований, предъявляемых к личности руководителя, может быть сведено к следующим группам качеств:

- а) мировоззренческие качества;
- б) теоретические качества;
- в) деловые качества;
- г) морально-психологические качества;
- д) познавательные качества.

5. Мировоззренческие качества руководителя - это его:

- а) ценностные ориентиры и преданность делу;
- б) жизненная философия и духовная сила;
- в) умение проводить квалифицированный анализ ситуации;
- г) убеждения и предпочтения, выраженные в поведении;
- д) способность к оперативному принятию решений.

6. Под деловыми качествами руководителя понимается наличие у него следующих способностей:

- а) находить кратчайший путь к достижению цели;
- б) самостоятельно мыслить и оперативно принимать обоснованные решения.
- в) организовывать выполнение поставленных задач;
- г) высвобождать человеческую энергию, развивать инициативу;

д) привлекать к себе людей;

7. Морально-психологические качества руководителя, его нравственные ориентиры сводятся к следующим:

- а) правдивость;
- б) уважительное и справедливое отношение к подчиненным;
- в) здоровое восприятие критики;
- г) умение организовать деятельность подчиненных;
- д) умение влиять на поведение подчиненных.

## Тема 7.

# МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ И ФОРМЫ ВЛАСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

### *1. Влияние через власть*

Успешная работа требует согласованности действий всех ее участников. Это возможно только при условии единого руководства, подчинения всех работников единой воле. Однако единство не может возникнуть случайно, его необходимо организовать, активизировать и поддерживать деятельность отдельного работника и группы.

Руководитель должен знать те силы и средства, с помощью которых это можно сделать.

Каждый раз, когда руководитель дает указания исполнителю или группе исполнителей, то он предполагает, что его указание полностью отразится в сознании людей и сразу же последуют желаемые действия.

Если правильно принятая и понятая "команда-распоряжение" привела к желаемому действию, к переводу объекта управления к нужному моменту времени в новое состояние, то такое управляющее воздействие можно оценивать как вполне эффективное. Объект управления продемонстрировал высокую организованность и сознательность.

Но в жизни так бывает не всегда. Даже при более или менее полном осознании человеком своих задач и функций может не последовать ожидаемых действий. Для этого нужны определенные усилия руководителя, которые способны повлиять на поведение людей.

Возможность руководителя удовлетворять своей роли находит выражение в его личном влиянии на поведение людей.

**Влияние** - это использование конкретных средств, с помощью которых одно лицо вносит изменение в поведение, отношение и т.д. другого лица. Средства могут быть самые разнообразные: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа; от

высказывания идей до насилия.

Руководитель должен представлять эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

Здравый смысл подсказывает, что для того чтобы обладать влиянием необходимо иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя. То, что создает его зависимость от вас и заставляет его действовать так, как желаете вы. Это "что-то" - основные потребности исполнителя.

Влияние зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Никто не может влиять на людей в любых ситуациях.

Влияние зависит от конкретной ситуации, от способностей руководителя, а также от той личности, на которую оказывается влияние. Руководитель зависит от своего непосредственного начальника, от подчиненных и коллег. Без содействия этих людей, представляющих собой часть окружающей среды руководителя, он не может эффективно влиять и осуществлять свои функции.

Руководитель должен оказывать влияние на подчиненных таким способом, который побуждает их к действию, к фактическому труду, к подчинению, необходимому для достижения целей фирмы. Для того чтобы влияние было эффективным, руководитель должен осознать интересы фирмы и свои ролевые возможности, проявить волю и использовать власть. **Чтобы влиять, необходимо имеет основу влияния - власть.**

**Власть** - это способность влиять на поведение других людей, возможность оказывать воздействие на их деятельность с помощью какого-либо средства: воли, принуждения, поощрения, внушения, интриги и т.д.

Обладая властью, руководитель воздействует на трудовой коллектив, а через него и на характер и результаты функционирования объекта управления.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, потому что они зависят от него в таких вопросах, как содержание рабочего задания,

повышение зарплаты, повышение в должности и т.д. Однако в некоторых случаях подчиненные имеют власть над руководителем, так как он зависит от них в таких вопросах, как сотрудничество, получение достоверной информации и т.д.

Эффективный руководитель всегда будет соблюдать баланс власти над подчиненными и своей зависимости от них. Осуществляя власть, он будет заботиться о реализации групповых целей, о помощи группе в средствах их достижения.

## ***2. Формы власти***

Власть может принимать разнообразные формы. Основы власти можно представить в виде четырех главных форм:

1. Власть, основанная на принуждении;
2. Власть, основанная на вознаграждении;
3. Должностная (традиционная) власть;
4. Власть авторитета.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей фирмы. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальными лидерами, чтобы помешать достижению этих целей.

Эффективность какой-либо формы власти зависит от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, и от сложившейся ситуации. Поэтому у каждой формы власти есть свои плюсы и минусы, и никто не способен руководить людьми во всех ситуациях.

### ***2.1. Власть, основанная на принуждении***

Власть посредством принуждения - это влияние через страх. Исполнитель верит, что влияющий может наказать, лишив потребности, или вообще сделать какие-то неприятности. Поэтому через страх люди сознательно или бессознательно разрешают на себя влиять.

Обычно страх ассоциируется с насилием, с физической болью. Но это

далеко не единственный механизм страха. Например, страх потерять интересную и хорошо оплачиваемую работу свойственен, кажется, всем.

В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх: намек на увольнение или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Но для компетентного подчиненного такие грубые приемы не так страшны. Гораздо чаще страх, нагоняемый на такого подчиненного, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Например, вскользь брошенное замечание, что другой уже давно справился бы с таким заданием, унижает и может вселить страх.

Влияние через страх эффективно только в том случае, если человек нарушает регламентированное поведение. Поэтому, чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля, которая стоит дорого.

Исследования показывают, что трудовой коллектив, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего характеризуется менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции.

## **2.2. Власть, основанная на вознаграждении**

Обещание вознаграждения - один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление ожиданий подчиненного. Он не сопротивляется этому влиянию, и руководитель добивается от него желаемого поведения.

Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное, то есть оно должно быть адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении.

Руководитель должен правильно оценить то, что в глазах подчиненного является вознаграждением, и фактически предложить его

ему. Однако на практике у руководителя есть масса ограничений в возможности выдавать вознаграждение. Фирма имеет ограниченное количество ресурсов на поощрение.

Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

### **2.3. Должностная власть**

Исторически самым распространенным инструментом влияния была законная власть, основанная на должностном статусе руководителя.

Должностная власть определяется существующей системой субординации (соподчинения) и совокупностью функций, прав и обязанностей в структуре управления. Она определяется предоставлением руководителю полномочий по принятию и реализации управленческих решений, изданию нормативных актов, по принуждению подчиненных к их исполнению.

Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментами, с помощью которых руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей фирмы.

Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его долг подчиняться им. Это влияние стало традицией, в результате которой подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.

Бесперебойное функционирование фирмы прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать законную власть руководителя. Но такое влияние возможно до тех пор, пока руководитель способен удовлетворить потребности подчиненного. Система, основанная на традициях, рухнет, если не даст своим лояльным сторонникам тепло и защищенность.

Традиция особенно важна для формальных трудовых коллективов. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. С помощью традиции повышается быстрота и предсказуемость влияния и значительно упрощается принятие многих

решений.

Предоставление вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность руководителя использовать традицию с целью добиться покорности своих подчиненных.

Традиция обладает огромным преимуществом - безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это повышает стабильность, так как функционирование фирмы не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности.

В последние годы эффективность влияния через традицию, кажется, снизилась.

Растущий уровень благополучия и защищенности, более высокий уровень образования, более продолжительный досуг в среднем увеличивают уровень потребности в том, чтобы быть мотивированным компетентностью, уважением и успехом. Возможно, основы традиционной власти подорваны тем, что недостаточно вознаграждаются хорошие исполнители и не наказываются те, чье поведение мешает росту производительности.

Некоторые исследователи отмечают, что если полагаться только на традиционную власть, то это может породить проблемы, потому что войдет в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой. Это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов.

## **2.4. Власть, основанная на авторитете**

Одной из форм осуществления власти является авторитет (лат. "власть", "влияние").

**Авторитет** - это положительная оценка достоинств руководителя и убежденность подчиненных в правильности и точности принимаемых им решений.

Характеристики влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Исполнитель верит, что влияющий обладает знаниями и опытом, которые позволят ему удовлетворить потребность.

Авторитет основан на двух источниках:

- 1) на вере в личностные особенности человека, его престиж;
- 2) на вере в способности человека, его деловые качества.

Реальный авторитет складывается как единство специалиста, должности и личности. Его завоевывает сам руководитель, который предстает перед коллективом как человек, наделенный умом, волей, принципиальностью, как человек требовательный, но справедливый, нравственно чистоплотный.

Без авторитета нет достойного руководителя. Отсутствие или недостаток авторитета вызывает массу сложностей во взаимоотношениях руководителя с подчиненными.

Среди положительных черт руководителя в первую очередь можно отметить следующие:

- 1) функциональные обязанности руководителя вызывают понимание;
- 2) компетентность руководителя вызывает удовлетворение;
- 3) методы деятельности вызывают одобрение;
- 4) личные качества вызывают уважение.

Для приобретения авторитета требуется время. На первом этапе нужен внешний авторитет, который основан на следующих признаках:

- 1) церемония вступления в должность;
- 2) награды, знаки отличия, звания, должности;
- 3) большой рабочий кабинет;
- 4) ограничения в допуске посетителей;
- 5) служебная машина;
- 6) размер оклада и побочных доходов и т.д.

Эти внешние признаки на первых порах, пока нет своего мнения, облегчают подчиненным признавать власть руководителя. Быстро приобретает и укрепляет свой авторитет тот руководитель, стиль работы которого вызывает доброжелательную реакцию подчиненных и коллег.

Руководитель не может выполнять работы лучше всех. Главное, что он относится к подчиненным искренне и доброжелательно, принимает решения лишь тогда, когда знает вопрос лучше, чем подчиненные.

Авторитет руководителя основан на доверии подчиненных:

- 1) на убеждении доброжелательного отношения к подчиненным;
- 2) на убеждении, что руководитель обладает широким кругозором;

3) на уверенности в том, что руководитель принимает решения в некоторых случаях потому, что он лучше знает вопрос, чем подчиненные, а в других случаях привлекает для этого подчиненных.

#### **2.4.1. Авторитет личности**

**Авторитет личности** - это власть, основанная на бессознательной, харизматической вере (греч. "харизма" "милость", "божественный дар", "слепая вера"). Это влияние примера.

Характеристики влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. На уровне подсознания подчиненный отождествляет себя с руководителем. Это удовлетворяет его потребность в принадлежности и уважении.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1. Обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих людей;

2. Внушительная внешность. Лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

3. Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других;

4. Хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;

5. Восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают восхищение ими, не впадая в надменность и себялюбие;

6. Достойная, уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Руководитель, располагающий личностным авторитетом, всегда имеет свое лицо.

#### **2.4.2. Авторитет специалиста**

**Авторитет специалиста** - это власть, основанная на разумной вере. Исполнители верят в компетенцию руководителя.

Подчинение является сознательным и логичным, потому что влияющий обладает знаниями и опытом, которые позволяют удовлетворить

им свои потребности. Влияние руководителя достигается благодаря его видимым достижениям. Разумная вера в руководителя заставляет повиноваться ввиду убеждения в правильности и точности его распоряжений.

Возрастающая сложность технологий ускорила и усилила использование разумной веры как механизма влияния на современных предприятиях. Некоторые исследования показали, что если группе людей только скажут, что один из них является специалистом (экспертом) в определенной сфере деятельности, то группа скорее будет следовать рекомендациям этого человека.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказать действенное влияние в фирме, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если когда-то специалист оказался прав, линейный руководитель потом, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему.

Принимая на веру мнения специалистов, линейный руководитель таким образом высвобождает свое время. Отказ принять совет специалистов на веру может означать, что линейный руководитель больше заботится о защищенности своей персоны, чем об удовлетворении более высоких потребностей своих подчиненных.

Разумная вера менее устойчива, чем слепая вера.

Если специалист однажды окажется неправ, тогда руководитель не будет больше разумно следовать его совету. Разумная вера и действует медленнее. Специалисты иногда годами пытаются завоевать авторитет у руководителя, чтобы их мнение принималось ими безоговорочно. Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния.

В некоторых случаях влияние разумной веры может изменить баланс власти руководителя и подчиненного, поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного. По меньшей мере, временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя. Возможно, и сам руководитель на первых порах работы в этой должности окажется под сильным влиянием разумной веры авторитета специалистов и примет на веру многое из того, что скажут ему подчиненные.

### **3. Влияние путем сотрудничества**

Все более высокий образовательный уровень исполнителей во многих случаях ликвидировал интеллектуальный разрыв между руководителем и подчиненными. С годами социальные и финансовые различия между людьми также уменьшились. Следовательно, становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции или авторитете.

По мере того как способности подчиненных подошли вплотную к способностям руководителей, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны подчиненного, чтобы иметь возможность на него влиять.

Две формы влияния, которые могут побудить подчиненного к активному сотрудничеству, - убеждение и участие. Современные руководители могут стать более эффективными руководителями, если они будут совершенствовать свои навыки в этих двух формах влияния.

#### **3.1. Влияние путем убеждения**

**Убеждение** - это эффективная передача своей точки зрения другому. Руководитель заставляет подчиненного поверить в необходимость выполнения работы самостоятельно. Он признает квалификацию подчиненного, доверяет ему как специалисту и выражает уверенность, что все будет сделано в срок и качественно.

Руководитель говорит подчиненному **не что надо делать, а что надо сделать.**

Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что подчиненный обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Другими словами, руководитель признает свою зависимость от подчиненного.

Убеждение влияет тем, что доводит до сознания подчиненного тот факт, что, выполнив желание руководителя, он удовлетворяет как специалист свою собственную потребность.

Для убеждения руководитель использует логику и эмоции в зависимости от ситуации и расположности подчиненного.

Некоторые методы влияния путем убеждения можно схематично представить следующим образом:

- 1) постарайтесь точно определить потребности подчиненного и апеллируйте к этим потребностям;
- 2) говорите, сообразуясь с интересами подчиненного, а не своими собственными;
- 3) при разговоре постарайтесь вызвать доверие и ощущение надежности.

### **3.2. Влияние через участие**

**Влияние через участие** идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей подчиненного. Здесь руководитель просто направляет усилия на совместную работу. Это способствует обмену информацией и объединению усилий в единую позицию, в которую оба искренне будут верить.

Влияние через участие имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня - потребностям власти, компетенции, успеха, самовыражения.

Поэтому такой подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что подчиненный будет работать на решение задачи, которую он сам выбрал.

К сожалению, исследования показали, что участие в управлении подходит не для всех ситуаций. Исполнители, которые не любят неясности, не очень склонны к индивидуализму и предпочитают четко регламентированные задания, лучше всего работают в более контролируемых условиях. Они не годятся для участия в управлении.

Одной из причин, почему участие в управлении распространено не так широко, может быть и тот факт, что руководители не хотят отказываться от своих традиционных полномочий и прерогатив.

#### ***4. Практическое использование влияния***

Страх, вознаграждение, традиция, авторитет, убеждение и участие являются инструментами управления, которые руководитель использует для влияния на подчиненных, обращаясь к их потребностям. Но даже тот редкий руководитель, который имеет в своем арсенале все эти инструменты, должен их использовать в зависимости от конкретных ситуаций.

Чтобы побудить других к работе (особенно творческой и вдохновенной), руководителю бывает недостаточно только власти. Чтобы влияние через власть было достаточно сильным, необходимо наличие следующих условий:

- 1) подчиненный должен рассматривать влияние как источник удовлетворения (неудовлетворения) какой-то своей потребности;
- 2) подчиненный должен высоко ценить ту потребность, к которой апеллирует руководитель;
- 3) подчиненный должен считать достаточно высокой вероятность удовлетворения потребности в случае решения поставленной задачи;
- 4) подчиненный должен верить, что его усилие будет справедливо оценено руководителем.

Методы убеждения и участия действуют более медленно и менее определенно. Они способствуют увеличению эффективности управления, когда подчиненным будет предложено удовлетворение потребностей более высокого уровня, особенно, если задача неструктурированна и требует творческого подхода.

#### ***5. Контрольный тест***

По каждому из вопросов выделите правильные утверждения.

1. Власть - это способность влиять на поведение других людей с помощью:

- а) воли;
- б) результата;
- в) внушения;

- г) принуждения;
- д) интриги.

2. Власть может быть основана на:

- а) принуждении;
- б) влиянии;
- в) вознаграждении;
- г) должности (традиции);
- д) авторитете.

3. Власть посредством принуждения - это влияние через:

- а) страх;
- б) закон;
- в) традицию;
- г) самолюбие;
- д) насилие.

4. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через:

- а) должность;
- б) традицию;
- в) внутреннее вознаграждение;
- г) внешнее вознаграждение;
- д) авторитет.

5. Должностная власть определяется:

- а) соответствующей системой субординации (соподчинения);
- б) совокупностью прав и обязанностей;
- в) характером вознаграждения;
- г) выполняемыми функциями;
- д) традициями признавать законную власть.

6. Власть авторитета - это власть, основанная на:

- а) личностном авторитете;
- б) бессознательной вере;
- в) установленной традиции;

- г) авторитете специалиста;
- д) разумной вере.

7. Влияние путем сотрудничества предполагает:

- а) убеждение подчиненного в необходимости выполнить работу;
- б) делегирование подчиненному доли власти руководителя;
- в) использование традиционных полномочий;
- г) использование авторитета;
- д) участие подчиненного в постановке задач и совместной работе.

## Глава 8.

# ВЫПОЛНЕНИЕ РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОГЛАСНО ТЕОРИИ РУКОВОДСТВА

Какие средства влияния на подчиненных должен использовать руководитель? Как он должен вести себя, чтобы эффективно выполнять свою роль?

Это сложные вопросы, и ответ на них лежит отнюдь не на поверхности.

Теория руководства пытается выявить и предсказать, какие характеристики и качества руководителя оказываются наиболее продуктивными для направления усилий людей на выполнение целей фирмы. Ученые рассматривают три подхода с использованием наиболее значительных факторов эффективного руководства:

- 1) подход с позиции личных качеств руководителя;
- 2) поведенческий подход;
- 3) ситуационный подход.

### ***1. Подход с позиции личных качеств***

Руководство стало объектом исследования, когда в начале XX века стали впервые изучать организационное управление. Однако только в период 30-50-х годов было впервые предпринято изучение руководства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективного руководителя.

Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для них личных качеств. Вот некоторые из этих изученных черт, присущих руководителю:

- 1) уровень интеллекта и широта мировоззрения;
- 2) инициативность;

- 3) социальное и экономическое образование;
- 4) высокая степень уверенности в себе;
- 5) честность;
- 6) здравый смысл;
- 7) впечатляющая внешность.

В 40-х годах ученые начали исследовать собранные факты о соотношении личностных качеств и лидерства, но, к сожалению, не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. Некоторые из ученых пришли к выводу, что нет такого набора личностных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей. Это часто приводится в доказательство того, что эффективное руководство имеет ситуационный характер.

## ***2. Поведенческий подход***

Согласно поведенческому подходу эффективное управление осуществляется не столько личностными качествами руководителя, сколько его манерой поведения по отношению к подчиненным. При таком подходе внимание сосредоточивалось на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей фирмы.

Важный вклад поведенческого подхода в теорию управления заключается в том, что он помог провести анализ поведения руководителей и составить классификацию стилей руководства, то есть того, как руководитель будет вести себя с подчиненными. Это стало полезным инструментом управления и позволило лучше понять сложности руководства.

### **2.1. Понятие и сущность стиля руководства**

Возможность руководителя на деле реализовать свой статус (должностное положение) находится в зависимости от стиля его работы.

**Стиль руководства** - это совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителя на подчиненных при выполнении им управленческих функций. Это привычная особенность и манера поведения руководителя по отношению к подчиненным,

используемая для того, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей.

В стиле руководства можно выделить три основных компонента, которые характеризуют основные особенности стиля:

- 1) забота о выполнении поставленных задач;
- 2) способы, с помощью которых руководитель оказывает воздействие на подчиненных;
- 3) взаимоотношения с подчиненными, а также с коллегами и вышестоящими руководителями.

Все это отражает стиль руководства и характеризует руководителя.

Стиль руководства находится в тесном отношении и взаимосвязи с методами управления.

**Метод управления** - это совокупность способов целенаправленного воздействия руководителя на подчиненных, обеспечивающих координацию их действий.

Метод - это понятие вполне объективное, существующее независимо от руководителя. По характеру воздействия различают три группы методов: административные, экономические и социально-психологические.

Стиль руководства в основе своей также объективен, так как зависит от специфики (функционального назначения) деятельности и от уровня иерархии управления. Но он всегда субъективно окрашен индивидуальными особенностями и личностными свойствами руководителя.

В деятельности руководителя объективные и субъективные компоненты стиля переплетены настолько плотно, что не всегда их можно разделить и вычислить. Но всякая попытка свести особенности служебного поведения только к личным качествам руководителя или только к специфике его деятельности приводит к ошибке.

Известна следующая образная оценка этих двух понятий. Метод и стиль можно сравнить с нотами и с манерой исполнителя музыкального произведения: ноты одни для всех, но каждый исполнитель трактует произведение по-своему.

**Стиль руководства** - это приемы использования методов управления и их реализация в конкретных условиях производства данным

руководителем. Стиль, которого придерживается руководитель, постоянно находится в поле зрения подчиненных. Он определенным образом оценивается и воспринимается. Поэтому стиль работы - это далеко не личное дело руководителя.

## **2.2. Основные разновидности стиля**

Сообразуясь с объективно существующими обстоятельствами и опираясь на личностные качества, каждый руководитель вырабатывает свой собственный стиль руководства.

Но разнообразия в стиле руководства не безграничны, они существуют и варьируют в границах, определяемых ведущей стилевой концепцией.

Вариантность стилей можно классифицировать по различным признакам. Наиболее распространенным является выделение стилей по признаку характера отношений между руководителем и подчиненными. С этой позиции принято различать три стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Авторитарно-либеральная непрерывность стилей образует континuum, в середине которого находится демократический стиль.

Конкретный, индивидуальный стиль руководства формируется в зависимости от того, в каком соотношении реализуются в деятельности руководителя его качества. Тип руководителя определяется теми качествами, которые доминируют в его личности.

Рассмотрим некоторые функциональные характеристики руководства, в которых каждому стилю выделяется одно из трех возможных отношений руководителя с подчиненными.

1. Делегирование полномочий (порядок распределения обязанностей):

- а) руководитель сосредотачивает полномочия у себя;
- б) делит полномочия со своими сотрудниками;
- в) передает полномочия и слабо контролирует их исполнение.

2. Организация выработки решений по управлению коллективом:

- а) принимает и отменяет решения единолично;

- б) решает дела вместе с подчиненными, а единолично - лишь самые срочные;
- в) обходит решение вопросов, особенно сложных.

3. Состояние контактов с подчиненными:

- а) сознательно ограничивает общение с ними и держится с ними на расстоянии;
- б) регулярно общается с ними и информирует их о проблемах коллектива;
- в) вступает в панибратские отношения с ними.

4. Осуществление контроля деятельности подчиненных:

- а) постоянно и жестко контролирует работу подчиненных, причем в процессе контроля вмешивается в их деятельность;
- б) контролирует регулярно, но не вмешивается в их работу, отмечает успехи исполнителей;
- в) контролирует работу от случая к случаю.

5. Установление ответственности:

- а) берет ее полностью на себя;
- б) делит ее с подчиненными;
- в) старается возложить ее на подчиненных.

6. Активность и инициативность:

- а) проявляет их только сам руководитель, а со стороны подчиненных они не поощряются;
- б) их проявляют и руководитель, и подчиненные;
- в) руководитель ожидает инициативы со стороны, сам избегает проявлять ее.

7. Поведение при недостатке знаний:

- а) решает лично даже те вопросы, с которыми недостаточно знаком;
- б) не скрывает своего незнания и привлекает знания подчиненных;

в) не стремится восполнить пробелы в своих знаниях.

8. Позиция относительно самостоятельности подчиненных:

- а) навязывает им свое мнение;
- б) заинтересован в совместной работе;
- в) подчиненные предоставлены самим себе.

9. Преобладающие способы влияния на подчиненных:

- а) обычно приказывает, никогда не просит;
- б) делает замечания и выносит выговоры подчиненным;
- в) обращается к ним за советом, с поручениями и просьбами.

10. Способы поддержания трудовой дисциплины:

- а) требует формального соблюдения дисциплины и подчинения;
- б) поддерживает дисциплину преимущественно методами убеждения;
- в) не в состоянии ее контролировать.

11. Характер требований к подчиненным:

- а) предъявляет жесткие требования, работает по принципу "давай-давай";
- б) справедливо требует;
- в) требует эпизодически, нерегулярно.

12. Реакция на советы и возражения подчиненных:

- а) не считается с их соображениями;
- б) регулярно советуется с ними, особенно в сложных ситуациях;
- в) далеко не всегда имеет свое мнение, подчас подчиненные дают ему не только советы, но и указания.

13. Восприятие критики со стороны подчиненных:

- а) не скрывает своего отрицательного отношения к критике;
- б) на критику не обижается и старается использовать ее для улучшения обстановки в коллективе;

в) критику выслушивает и обещает принять соответствующие меры, но ничего не предпринимает.

14. Психологический такт в общении:

- а) проявляет временами нетактичность и даже грубость;
- б) общается вежливо и доброжелательно;
- в) в общении равнодушен.

15. Самооценка:

- а) считает себя незаменимым в коллективе;
- б) ничем не обнаруживает своего превосходства перед подчиненными;
- в) безразличен к тому, как они его оценивают.

16. Сотрудничество и взаимное доверие:

- а) в коллективе такие отношения отсутствуют;
- б) работники поддерживают дружеские отношения;
- в) безразличны (индифферентны) по отношению друг к другу.

17. Ближайшее окружение:

- а) заместители и помощники подчиняются руководителю безоговорочно;
- б) старается окружить себя квалифицированными специалистами;
- в) исполнители считают себя квалифицированнее руководителя.

18. Соотношение решения производственных и социально-психологических задач:

- а) интересуется только производственными достижениями, независимо от настроения подчиненных;
- б) решая производственные задачи, старается создавать хорошие отношения;
- в) не заинтересован в работе и подходит к ней и к людям формально.

19. Продуктивность работы в отсутствие руководителя:

- а) снижается;
- б) не снижается;
- в) повышается.

20. Отношение к нововведениям:

- а) консервативен;
- б) охотно их поддерживает;
- в) старается избегать.

Разумеется, отношения руководителя и подчиненных, определяющие стиль работы, могут быть сгруппированы и по-другому. Но при любой аргументированной классификации выделяются авторитарный, демократический и либеральный типы общения.

Каждый руководитель - это уникальная личность, обладающая рядом особенностей. Поэтому не всегда можно отнести деятельность руководителя к конкретной категории стиля. Но можно сказать, какой стиль наиболее характерен для данного руководителя.

### **2.3. Авторитарный стиль**

**Авторитарный стиль** характеризуется высокой степенью централизации власти руководителя. Это директивный стиль, означающий большую свободу руководителя в выборе средств воздействия при слабом контроле.

Авторитарист самовластно решает большинство не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, навязывает свою волю исполнителям и не делегирует им никаких полномочий. При этом он намеренно апеллирует к более низкому уровню потребностей своих подчиненных.

В отношениях со своими подчиненным и действия авторитариста могут исходить из следующих предпосылок:

- 1) люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- 2) у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;

3) больше всего люди хотят защищенности;

4) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и наказание.

На основе таких предпосылок автократ обычно централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений.

Он плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказать психологическое давление, угрожать. Структурируя задание и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, автократ жестко регламентирует поведение сотрудника.

Руководитель-автократ догматичен, непременно жаждет подчинения своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к чужому мнению. Он часто вмешивается в работу подчиненных и жестко контролирует их действия, требуя пунктуального следования его указаниям "делать, что велено". Если и проводятся совещания, то лишь для соблюдения формальности, ибо все решения у руководителя готовы еще до совещания.

Автократ никому не позволяет "сесть себе на шею". Он много работает, заставляет работать и других, в том числе и во внеурочное время. Может идти на риск, но расчетливо.

Критику не выносит и не признает своих ошибок. Однако сам любит критиковать. Придерживается того мнения, что административные взыскания - лучший способ воздействия на подчиненных в целях достижения высоких трудовых показателей.

В общении с людьми подчас невыдержан, а то и груб, но не обязательно. Он может быть и благожелательным, корректным автократом. Внимательно выслушивать и напоказ взвешивать идеи подчиненных. Но пренебрегать их мнением при принятии окончательного решения, так что и в этом случае стиль по сути своей остается директивным и автократичным.

В целом для руководителя-автократа характерен недостаток уважения к окружающим.

На практике авторитарный стиль в столь рельефной форме обнаруживается довольно редко. Причем временами присущие автократу методы и приемы работы могут вызвать симпатию и уважение благодаря

---

оперативному решению задач.

Появление руководителя-автократа нередко связано со свойствами его личности, с особенностями его характера. В большинстве случаев это властные люди, упорные и настойчивые, тщеславные и с преувеличенными представлениями о своих возможностях. Люди с непомерно развитым стремлением к престижности и с избыточным влечением к внешним атрибутам власти.

Подчас автократом предстает и руководитель, вполне резонно действующий по четкому плану и реализующий его вопреки любым препятствиям. В этом случае он может быть жестким, но не жестоким, бескомпромиссным, но справедливым, властным, но не подавляющим, решительным, но не самоуверенным.

Естественно, такой руководитель способен делать многое для решения проблем благодаря умелой организации, смелым решениям и настойчивому их выполнению. Однако большей частью у руководителей-автократов столь привлекательные личные качества развиты недостаточно. Но зато превалирует стремление командовать и добиваться беспрекословного подчинения. И тогда наиболее способные и инициативные, знающие себе цену работники стремятся уйти от такого руководства.

Живучесть автократа обусловлена объективными причинами. Автократический стиль возникает прежде всего в условиях, когда наиболее важным признается результат функционирования системы, а средствам его достижения не придается существенного значения.

Такое понимание само нашло выражение в формуле "план любой ценой". Это предполагает широкое использование давления, волевого принуждения, сопряжено с пренебрежением мнений подчиненных.

Нередко авторитарность служит маскировкой некомпетентности руководителя или отсутствия у него организаторских способностей. Поэтому быть автократом признак скорее слабости, нежели силы.

## 2.4. Демократический стиль

**Демократический стиль** характеризуется предоставлением подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и

их квалификации. Это коллегиальный стиль, который дает большую свободу деятельности подчиненных под контролем руководителя.

Руководитель-демократ предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: участия, принадлежности, самовыражения. Он предпочитает работать в команде, а не дергать за ниточки власти.

Представление демократа о своих сотрудниках сводится к следующему:

- 1) труд процесс естественный. Если условия благоприятные, то люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- 2) если люди приобщены к организационным решениям, они будут использовать самоконтроль и самоуправление;
- 3) приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- 4) способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Настоящий демократ избегает навязывать свою волю подчиненным. Он разделяет с ними власть и контролирует результаты деятельности.

Предприятия, где доминирует демократический стиль, характеризуются высокой децентрализацией полномочий. Подчиненные принимают активное участие в подготовке решений, пользуются свободой в выполнении заданий. Созданы необходимые предпосылки для выполнения работы, проводится справедливая оценка их усилий, наблюдается уважительное отношение к подчиненным и к их потребностям.

Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным понадобится помочь, они не стесняясь могут обратиться к руководителю.

В своей деятельности руководитель-демократ опирается на весь коллектив. Он старается научить подчиненных вникать в проблемы подразделения, выдавать им эффективную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Лично руководитель занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать все остальное.

---

Он не подвержен стереотипам и варьирует свое поведение сообразно изменениям ситуации, структуры коллектива и т.п.

Указания выдаются не в форме предписаний, а в виде предложений с учетом мнений подчиненных. Это объясняется не отсутствием собственного мнения или желанием разделить ответственность, а убежденностью, что в умелом организованном процессе обсуждения всегда могут быть найдены лучшие решения.

Такой руководитель хорошо разбирается в достоинствах и недостатках подчиненных. Ориентируется на возможности подчиненного, на его естественное стремление к самовыражению посредством своего интеллектуального и профессионального потенциала. Желаемых результатов он добивается посредством убеждения исполнителей в целесообразности и значимости возлагаемых на него обязанностей.

Руководитель-демократ постоянно и обстоятельно информирует подчиненных о состоянии дел и перспективах развития коллектива. Это позволяет легче мобилизовать подчиненных на реализацию поставленных задач, воспитывать у них чувство подлинных хозяев.

Будучи хорошо информированным об истинном положении дел в руководимом им подразделении и о настроениях своих подчиненных, он во взаимоотношениях всегда тактен, с пониманием относится к их интересам и запросам. Конфликты он воспринимает как закономерное явление, старается извлечь из них пользу на будущее, вникая в их первопричину и суть. При такой системе общения деятельность руководителя сочетается с его работой по воспитанию подчиненных, между ними укрепляется чувство доверия и уважения.

Демократический стиль поощряет творческую активность подчиненных (во многом посредством делегирования полномочий), способствует созданию атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Люди в полной мере осознают свою значимость и ответственность в решении задач, стоящих перед коллективом. Дисциплина трансформируется в самодисциплину.

Демократический стиль отнюдь не затрудняет единоличия, не ослабляет власть руководителя. Скорее наоборот, его авторитет и реальная власть возрастают, поскольку он управляет людьми без грубого нажима, опираясь на их способности и считаясь с их достоинством.

## 2.5. Либеральный стиль

**Либеральный (несмешивающийся) стиль** руководства характеризуется тем, что подчиненные имеют свободу принимать собственные решения. Им предоставляется почти полная свобода в определении своих целей и в контроле за своей работой.

Либеральный стиль отличают минимальное участие руководителя в управлении, отсутствие размаха в его деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решение проблем и за их последствия, когда они неблагоприятны.

Руководитель-либерал мало вмешивается в дела подчиненных и вообще не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими подразделениями. Он непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряется с ними, может без особых оснований отменить ранее принятое решение. Как правило, он очень осторожен, видимо, по причине того, что не уверен в своей компетенции, а значит, и в положении, занимаемом в служебной иерархии.

Во взаимоотношениях с подчиненными он отменно вежлив и доброжелателен, относится к ним уважительно, старается помочь в решении их проблем. Готов выслушать критику и соображения. Но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказанные мысли и удовлетворить высказанные пожелания (просьбы).

Недостаточно требователен к подчиненным, не желая портить с ними отношения, часто избегает решительных мер, случается, что уговаривает их выполнять ту или иную работу. Если подчиненный не обнаруживает желания исполнить его указание, то он скорее сам выполнит требуемую работу, чем принудит к этому недисциплинированного подчиненного.

Руководитель-либерал редко пользуется своим правом говорить "нет", легко раздает невыполнимые обещания. Он способен пренебречь своими принципами, если их соблюдение угрожает его популярности в глазах вышестоящего руководителя и подчиненных.

В стремлении приобрести и укрепить свой авторитет способен

---

предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии и т.п., склонен бесконечно откладывать увольнение негодного работника.

Когда вышестоящие руководители просят его сделать нечто, не согласующееся с действующими нормативными актами или правилами поведения, то ему и в голову не приходит мысль, что он вправе отказаться удовлетворить такую просьбу.

Руководитель либерального стиля не проявляет сколько-нибудь выраженных организаторских способностей, нерегулярно и слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его решение задач управления не отличается достаточной результативностью.

Он не может отстаивать свою позицию в сложных, и тем более экстремальных ситуациях: неожиданный запрос "сверху", внезапная постановка вопроса на совещании и другие. Он часто ссылается на ограничение в правах и поэтому не может позволить себе принять то или иное решение. Делает упор на безусловное следование действующим положениям и должностным инструкциям.

Подобный руководитель предпочитает такую организацию деятельности, когда все расписано по полочкам и сравнительно редко возникает потребность в принятии оригинальных решений и вмешательства в дела подчиненных.

Подчиненные, располагая большой свободой действий, пользуются ею по своему усмотрению. Сами ставят задачи и выбирают способы их решений. В результате перспективы выполнения отдельных работ оказываются в зависимости от настроений и интересов самих работников.

Становление руководителя-либерала может объясняться многими причинами. Большой частью такие руководители, по натуре люди нерешительные и добродушные, как огня боятся ссор и конфликтов. Другая причина - недооценка значимости возможностей коллектива и своего долга перед ним. Наконец, он может оказаться высокотворческой личностью, целиком захваченной какой-то конкретной сферой своих интересов, но лишенной организаторского таланта, вследствие чего обязанности руководителя оказываются для него непосильными.

Иногда такой руководитель вовсе не стремится к служебной карьере, и понимая, что занимает не свое место, готов уступить его боле

подготовленному.

## **2.6. Сочетание стилей руководства**

В чистом виде стиль руководства обычно не встречается. В реальной жизни в поведении каждого руководителя наблюдаются черты, присущие различным стилям, при доминирующей роли какого-либо одного из них.

Становление стиля руководства - сложный процесс, протекающий на протяжении достаточно долгого периода времени. Поэтому нелегко объяснить, почему выбирается именно этот, а не иной стиль. Поэтому возникают затруднения по выработке конкретных и общеприемлемых рекомендаций по выбору стиля руководства на все случаи жизни.

Руководителю трудно выработать стиль работы, удовлетворяющий всех членов подчиненного ему коллектива. К тому же одни и те же приемы воздействий на подчиненных могут получить как у руководителя, так и у подчиненных совершенно разные оценки.

Если один руководитель старается воздействовать убеждением, то другой предпочитает действовать по формуле "должны", "обязаны". Некоторые руководители стремятся держать подчиненных "на расстоянии", решать единолично даже самые мелкие вопросы. Другие являются сторонниками "открытых дверей", куда вовсе не трудно прийти по любому поводу. Но люди не идут к такому руководителю по пустячным делам, будучи приученными к некоторому порядку распределения полномочий и ответственности.

Стиль работы руководителя во многих отношениях складывается подсознательно и постепенно, пока не сформируется определенная совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них. Характер таких приемов соответствует личности руководителя и позволяет находить успешное решение задач управления коллективом.

Но это не значит, что стиль непременно формируется стихийно. Каждый руководитель располагает возможностями добиваться этого целенаправленно. Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает традиции коллектива, готовность и способность подчиненных к исполнению его решений.

Необходимо учитывать и собственные возможности, обусловленные

уровнем образования, стажем работы, психическими качествами. При формировании стиля сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный) и конкретные ситуации: руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом в других.

В современной практике производственных систем доминируют автократический и демократический стили. Автократичное руководство может обеспечить более высокую производительность труда, но более низкую удовлетворенность от него, чем демократическое. Тем не менее выдавать некоторые общие и детальные рекомендации относительно стиля руководства - дело рискованное.

Когда коллектив слабо организован, когда в нем мало инициативных и сознательных работников, а межличностные и межгрупповые отношения оставляют желать лучшего, в таких случаях производственные и воспитательные задачи не всегда могут решаться руководителем-демократом. Наоборот, в таком коллективе автократ, с присущей ему энергичностью и требовательностью, может оказаться больше к месту. Поэтому автократический стиль в принципе не противопоказан.

Особенно он необходим в экстремальных ситуациях, когда за неимением времени нет возможности посоветоваться с коллективом или по иной причине руководитель берет на себя всю полноту ответственности за выход из ситуации и требует беспрекословного подчинения. Приходится прибегать к автократичному стилю и в общении с теми, кто воспринимает демократичность руководителя за слабость и позволяет себе пренебречь его служебными распоряжениями.

Для сравнительной оценки отдельных стилей примечательны следующие результаты наблюдений. В коллективе, управляемом в демократическом стиле, организация и показатели деятельности стабильны безотносительно к тому, на службе руководитель или в отпуске. При автократичном стиле работы отсутствие руководителя приводит к ухудшению деятельности. В коллективе, возглавляемом либералом, в его присутствии работники обычно проявляют меньшую активность, нежели когда он находится вне коллектива.

### *3. Ситуационный подход*

Личностные качества руководителя являются существенными компонентами его руководства. Но очевидно, что эффективность стиля руководства зависит от особенностей конкретной управленческой ситуации.

Когда ситуация меняется, то меняется и выбранный стиль руководства. Выбор стиля и поведение руководителя должны быть гибкими.

Современная теория руководства большое внимание уделяет ситуационному походу. Суть ситуационного подхода заключается в том, что выделяются какие-то базовые, общие для многих конкретных случаев управления факторы (сituационные переменные), приоритеты которых определяются для каждого случая в зависимости от конкретных обстоятельств в данный момент.

Ученые пытаются определить, какие особенности поведения и личные качества руководителя более всего соответствуют определенным ситуациям. В зависимости от особенностей конкретной ситуации должны выбираться различные стили руководства. В общем случае руководитель должен стремиться к выработке такого стиля, который должен привести к высокой производительности труда и к достаточной удовлетворенности от него работающих.

Для оценки эффективности стилей руководства исследователи стали обращать внимание не только на руководителя и подчиненных, а на всю ситуацию в целом. Исследования показали, что в эффективном руководстве решающую роль могут сыграть так называемые ситуационные факторы, которые определяют условия и обстоятельства (ситуацию) управления.

В качестве ситуационных факторов могут представляться:

- 1) потребности и личные качества подчиненных;
- 2) характер выполняемой работы (задания);
- 3) требования и воздействия внешней среды;
- 4) информация, которую имеют руководитель и подчиненные;
- 5) важность качества выполняемой работы;
- 6) степень структуризации работы;
- 7) степень мотивации подчиненных;

8) возможности руководителя использовать вознаграждения за работу и другие факторы.

Анализ работы руководителя, связанный с использованием различных стилей руководства, позволил выделить два основных стиля (подхода), на которые ориентируется руководитель в процессе управления.

1. Руководитель сосредоточивает внимание на выполняемой подчиненными работе (задаче). Он прежде всего заботится о выполнении работы (решении задачи) и исходя из этого воздействует на подчиненных, используя все свои возможности.

Такой стиль руководства, называемый "**ориентация на задачу**", во многом схож с автократичным стилем руководства. Потенциальные преимущества такого стиля - это единство целей, быстрота действия при принятии решений и строгий контроль за выполнением работы.

2. Руководитель сосредоточивает внимание на человеческих отношениях. Он добивается повышения результативности труда путем совершенствования отношений с коллективом в процессе работы (при решении задачи).

Такой стиль руководства, называемый "**ориентация на человека**", во многом схож с демократическим стилем руководства. Проявление заботы о благополучии подчиненных особенно улучшает качество работы, когда подчиненные мотивированы потребностями высокого уровня. Использование такого стиля позволяет заинтересовать подчиненных работой, усилить самоуправление и уменьшить необходимость в плотном контроле.

Этот стиль наиболее эффективен в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных.

Стили "**ориентация на задачу**" и "**ориентация на человека**" рассматриваются как границы, в пределах которых находятся различные стили руководства. Выбор конкретного стиля зависит от ситуационных факторов, то есть от условий, в которых выполняется управление.

Были разработаны несколько ситуационных моделей, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства и позволили более полно ответить на вопрос: как достичь эффективного выполнения поставленной задачи и удовлетворенности исполнителей?

### 3.1. Модель "Работа - исполнители"

Эта модель указывает руководителю на необходимость использования такого стиля, который позволит лучше выполнить работу с помощью имеющихся в его распоряжении исполнителей.

Выбор стиля зависит от двух ситуационных факторов:

- 1) личных качеств и потребностей исполнителей;
- 2) сложности задачи и возможности ее структуризации.

Суть рассматриваемой ситуационной модели показана на рис.8.1.



**Рис. 8.1. Схема ситуационной модели "Работа-исполнители"**

В модели рассматриваются два стиля руководства:

1. Стиль, ориентированный на работу (задачу), в котором акцент делается на детальную постановку задачи, наставничество и регулярный контроль руководителем хода ее выполнения.
2. Стиль, ориентированный на человеческие отношения, в котором руководитель передает полномочия по решению задачи исполнителям, осуществляя консультирование и контроль.

В модели рассматриваются только граничные (маргинальные) положения стиля руководства. Практически используемый стиль с учетом других факторов будет иметь промежуточное значение.

### 3.2. Модель, учитывающая "зрелость исполнителей"

Зрелость отдельных исполнителей и групп подразумевает:

- 1) способность нести ответственность за свое поведение;
- 2) желание достичь поставленной цели;
- 3) знания и опыт исполнителей в отношении конкретной задачи.

Зрелость исполнителей рассматривается как характеристика конкретной ситуации. Она представляет континуум от незрелого до зрелого.

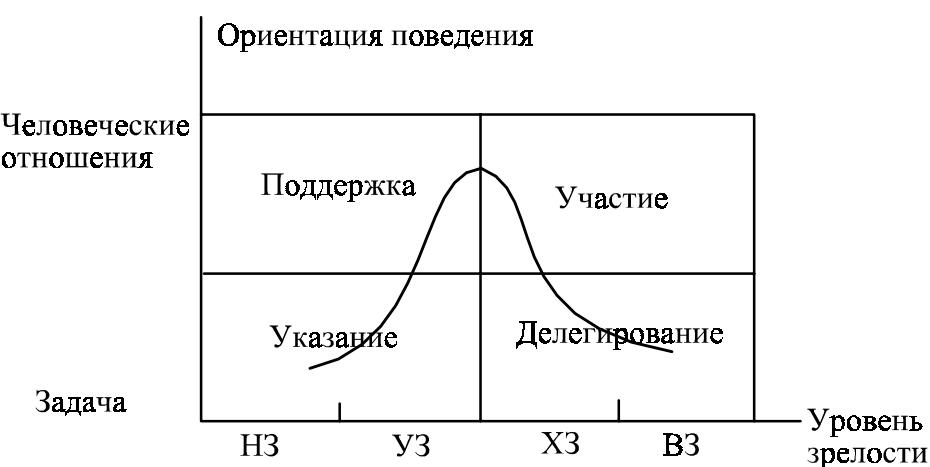
Выделяют четыре дискретных уровня зрелости:

"низкий" (НЗ), "умеренный" (УЗ), "хороший" (ХЗ) и "высокий" (ВЗ).

Различают четыре стиля поведения руководителя, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей. Такими стилями поведения являются стили "указания", "поддержки", "участия", "делегирования".

В этих стилях поведения руководитель ориентируется на континуум стиля руководства от ориентации на задачу до ориентации на человека.

Структура рассматриваемой ситуационной модели показана на рис.8.2.



**Рис. 8.2. Схема ситуационной модели "Зрелость исполнителей"**

Стиль "указания" требует ориентации руководителя больше на задачу, чем на человеческие отношения.

Здесь он уместен потому, что исполнители либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются

соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Стиль "**поддержки**" направлен в равной степени на человеческие отношения и на задачу. В этой ситуации исполнители хотят принять ответственность, но не могут, так как не обладают хорошим уровнем зрелости.

Руководитель выбирает поведение с ориентацией на человеческие отношения, но в то же время он дает конкретные инструкции подчиненным относительно того, что делать. Этим он поддерживает желание и энтузиазм подчиненных выполнять задание под свою ответственность.

Стиль "**участия**" ориентирован больше на человеческие отношения, чем на задачу. В этой ситуации исполнители могут, но не хотят отвечать за выполнение задания.

Поведение руководителя основано на участии подчиненных в принятии решений, так как исполнители знают, что и как надо выполнять и им не требуется конкретных указаний. Руководитель повышает причастность исполнителей к принятию решений, но при оказании помощи не навязывает никаких указаний.

Стиль "**делегирования**" сочетает высокую степень ориентации на задачу с ориентацией на человеческие отношения. Исполнители обладают высокой степенью зрелости и знают, что и как надо делать. Они сознают высокую степень своей причастности к задаче, могут и хотят нести ответственность.

Руководитель позволяет исполнителям действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все сами. При этом ответственность за конечные результаты деятельности несет руководитель.

Руководитель оценивает зрелость исполнителя или группы исполнителей и выбирает свой стиль поведения в зависимости от этого уровня.

Как и другие ситуационные модели, эта модель рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но из-за отсутствия надежного метода измерения уровня зрелости модель не получила всеобщего признания.

### **3.3. Трехфакторная ситуационная модель**

---

Данная модель (модель Фидлера) сосредоточивает внимание на сложившейся ситуации и рассматривает три фактора, которые влияют на поведение руководителя.

**1. Отношение между руководителем и членами коллектива.** Этот фактор подразумевает лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя. Взаимоотношения могут быть "хорошими" (ВХ) и "плохими" (ВП).

**2. Структура задачи.** Фактор подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчивость и бесструктурность. Задача может быть "структурирована" (ЗС) и "неструктурирована" (ЗН).

**3. Должностные полномочия.** Это объем законной власти руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает ему фирма. Должностные полномочия руководителя могут быть "большими" (ПБ) и "малыми" (ПМ).

Различные сочетания этих трех разновидностей факторов могут дать восемь потенциальных ситуаций, влияющих на стиль руководства:

1. ВХ, ЗС, ПБ.
2. ВХ, ЗС, ПМ.
3. ВХ, ЗН, ПБ.
4. ВХ, ЗН, ПМ.
5. ВП, ЗС, ПБ.
6. ВП, ЗС, ПМ.
7. ВП, ЗН, ПБ.
8. ВП, ЗН, ПМ.

Остальные ситуации имеют промежуточное значение между выделенными пограничными.

Какова должна быть ориентация руководителя для получения максимальной эффективности управления?

Руководитель в своей работе ориентируется либо "на задачу" (ОЗ), либо "на человека" (на человеческие отношения) - ОЧ.

В зависимости от восьми потенциальных ситуаций модель рекомендует руководителю для эффективной работы различные

ориентации, изображенные на рис.8.3.

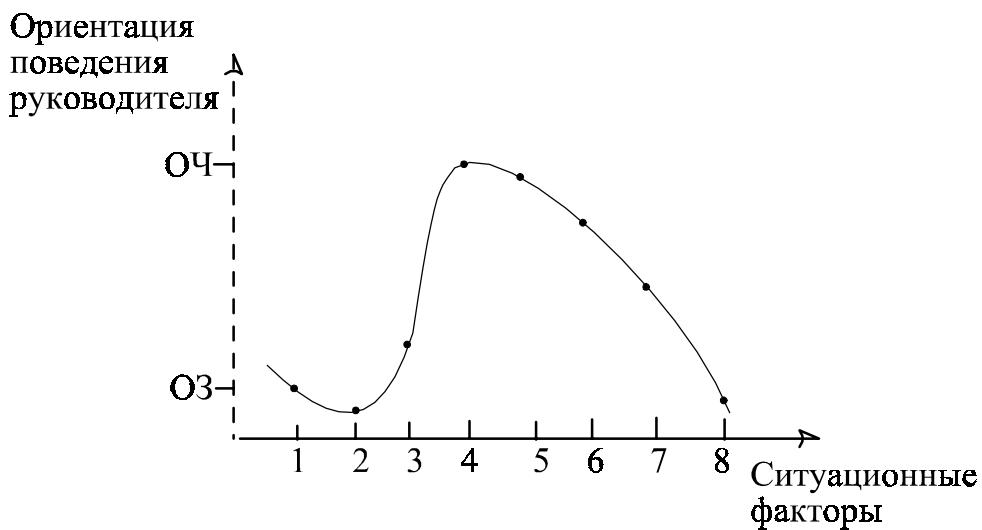


Рис. 8.3. Диаграмма трехфакторной ситуационной модели

В случае самой благоприятной ситуации (1) и самой неблагоприятной (8) наиболее эффективным стилем руководства будет ориентация на задачу (ОЗ). Потенциальные преимущества стиля ОЗ - это быстрота действия и принятия решений и строгий контроль за работой подчиненных.

В ситуации (1) взаимоотношения уже хорошие, руководитель имеет большую власть, а задача носит рутинный характер; исполнители подчиняются руководителю и не нуждаются в его помощи. Поэтому роль руководителя состоит в том, чтобы говорить, что нужно делать. Но ситуация (1) встречается редко.

В ситуации (8) власть руководителя мала, исполнители при возможности будут наверняка сопротивляться его влиянию. Здесь самым эффективным окажется стиль ориентации на задачу (авторитарный стиль), потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий исполнителей. Однако если руководитель слишком сильно сосредоточен на задаче, то он рискует вызвать антагонизм исполнителей и окончательно, еще больше снизить свое влияние.

Стили руководителя, ориентированные "на человеческие отношения" (ОЧ), наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти,

чтобы обеспечить полное сотрудничество с исполнителями.

Проявление заботы о благополучии подчиненных улучшает отношения руководитель-подчиненные. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями высокого уровня, использование такого стиля позволяет руководителю заинтересовать подчиненных в конкретной работе. Тогда увеличится самоуправление исполнителей и уменьшится необходимость в плотном контроле.

Модель иллюстрирует и подчеркивает важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации. Она предостерегает от упрощенного мнения, что существует какой-то один, оптимальный стиль для всех случаев руководства. Данная модель не лишена недостатков и ограничений. Но это не значит, что она бесполезна для практики управления.

#### ***4. Адаптивное руководство***

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству.

Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен:

- 1) хорошо представлять способности исполнителей и свои собственные;
- 2) понимать природу задачи;
- 3) знать потребности исполнителей.

Но даже хорошо все это представляя, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений, и если необходимо, то к соответствующему изменению стиля руководства.

Руководитель, который выбрал определенный стиль руководства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации, на более высоком посту, где все его непосредственные подчиненные ориентированы на другие достижения.

Аналогичная ситуация может возникнуть, если руководитель переведен из подразделения с высокоструктурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами.

Эффективные руководители реагируют на ситуации гибко, меняя стили руководства.

Руководитель должен научиться пользоваться всеми методами и стилями влияния и выбирать наиболее подходящий для конкретной ситуации. Лучший стиль - это адаптивный стиль, стиль, "ориентированный на реальность".

**Эффективные руководители** - это те, кто может вести себя поразному в зависимости от требований реальности. Руководство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать или обосновать единую теорию руководства.

Можно полагать, что при соответствующей подготовке руководители смогут научиться выбирать стиль, сообразный ситуации. В некоторых ситуациях руководители помогут эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя работы и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку подчиненным. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы.

Со временем те же самые руководители считут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, с давлением со стороны высшего руководства и со многими другими факторами, характерными для предприятия.

## ***5. Контрольный тест***

По каждому из вопросов выделите правильные утверждения.

1. Теория управления рассматривает несколько подходов к эффективной деятельности руководителя:

- а) подход с позиции личных качеств руководителя;
- б) поведенческий подход;
- в) ситуационный подход;
- г) модельный подход;
- д) адаптивный подход.

2. Основные особенности стиля руководства характеризуют следующие основные компоненты:

- а) забота о выполнении поставленных задач;
- б) способы воздействия руководителя на подчиненных;
- в) эффективность управления;
- г) отношения с вышестоящими руководителями;
- д) взаимоотношения с коллегами.

3. По признаку характера отношений между руководителем и подчиненными различают следующие стили руководства.

- а) рациональный;
- б) автократический;
- в) либеральный;
- г) демократический;
- д) консервативный.

4. Для автократического стиля руководства характерны следующие особенности:

- а) руководитель сосредоточивает полномочия у себя;
- б) поддерживает дисциплину преимущественно методами убеждения;
- в) ничем не обнаруживает своего превосходства перед подчиненными;
- г) постоянно и жестко контролирует работу подчиненных;
- д) интересуется только производственными достижениями.

5. Для демократического стиля руководства характерны следующие особенности:

- а) руководитель привлекает к решению дел своих подчиненных;
- б) контролирует подчиненных регулярно, но не вмешивается в их работу;
- в) старается избегать нововведений;
- г) не скрывает своего отрицательного отношения к критике;
- д) старается окружить себя квалифицированными подчиненными.

6. Для либерального стиля руководства характерны следующие особенности:

- а) передает полномочия подчиненным и слабо контролирует их работу;
- б) требует формального соблюдения дисциплины и подчинения;
- в) ожидает инициативы со стороны, сам избегает ее проявлять;
- г) обходит решение многих вопросов, особенно сложных;
- д) делает замечания и выносит выговоры подчиненным.

7. Для эффективного управления ситуационный подход может опираться на следующие факторы:

- а) личные качества и квалификация подчиненных;
- б) степень структуризации работы (задания);
- в) требования и воздействия внешней среды;
- г) степень мотивации подчиненных;
- д) возможность руководителя использовать вознаграждения.

## Глава 9.

# СОВЕТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЮ

### *1. Правила для руководителя*

1. Будьте справедливы и честны. Помните, что люди больше всего боятся несправедливости.

2. Доводите до сведения начальства справедливую оценку выполненной вашими подчиненными работы (пусть они знают, что вы действительно делаете это).

3. Выясните жизненные планы каждого из ваших работников и по возможности помогайте их осуществить.

4. Используйте передачу части своих полномочий подчиненным. Это сплачивает коллектив и усиливает взаимную заинтересованность подчиненных.

5. Своих подчиненных вы сможете вдохновить программой только тогда, когда сумеете доказать, что выполнение ее для коллектива выгодно и необходимо. Для этого:

говорите просто и убедительно;

сделайте ваши доводы понятными для людей;

дайте людям возможность согласиться с вами, соединяйте их мысли и дела с вашими.

6. Используйте критику с целью добиться результативности труда. Никогда не критикуйте ради критики. При этом помните, что человек, даже плохо работающий, имеет определенные права:

право в самом начале разговора представить смягчающие обстоятельства;

право на предъявление ему конкретных обвинений по поводу конкретных случаев плохой работы;

право не быть особо выделенным среди группы аналогичных нарушителей.

7. Реже наказывайте и чаще помогайте исправить допущенную подчиненными ошибку. Рекомендуется больше отмечать заслуг, чем взыскивать за мелкие оплошности.

8. Собственные ошибки руководитель должен признавать и устранять. Если ошибки не очень часты, это не подорвет авторитет руководителя.

9. При проведении беседы:

устраняйте напряженность путем дружеского общения;  
пользуйтесь методами дискуссии, а не наставления.

10. Для того чтобы похвала была эффективной, старайтесь придерживаться следующих рекомендаций:

форма похвалы должна соответствовать достижению;  
похвалив работника, расширяйте круг его обязанностей.

11. Сдерживайте свой гнев и раздражение. Составьте список поводов, по которым вы выходили из себя, обдумайте его, и вы увидите, что в большинстве случаев вы повторствовали этой вредной привычке.

## ***2. Организационные принципы распорядка дня руководителя***

Организация вашего рабочего дня должна соответствовать основному принципу: "Работа должна подчиняться мне, а не наоборот".

Следующие планы и принципы должны послужить для вас импульсами для составления распорядка дня, но они не носят характера обязывающих рекомендаций. Оцените отдельные принципы исходя из того, насколько вы готовы их уже сейчас практиковать, просто иногда использовать или вообще отвергнуть.

Важно, чтобы вы нашли свой личный стиль. Для вас этот стиль самый лучший.

### **1. Правила начала дня**

1. Начинайте день с позитивным настроением.
2. Хорошо позавтракайте и без спешки - на работу.
3. Начинайте работу по возможности в одно и то же время.
4. Перепроверяйте планы дня.

5. Согласуйте план дня с секретарем.
6. Приступайте к работе без "раскачки".
7. Вначале решайте ключевые задачи.

## **2. Правила, касающиеся хода дня**

1. Хорошая подготовка к работе.

Одной из важнейших предпосылок успешной работы является концентрация на действительно важном и существенном вместо распыления своих сил по мелочам. Вы сможете значительно улучшить свой рабочий стиль и разгрузить себя, если все свои рабочие задачи будете сначала (кратко и принципиально) ставить под вопрос.

Зачем вообще это делать?

Почему именно я?

Почему именно сейчас?

Почему в этой форме?

Перепишите эти вопросы на карточку и поместите их на видном месте на вашем письменном столе! Они помогут вам удержаться от ненужных дел в течение рабочего дня. Путем последовательного и планомерного труда можно добиться существенной экономии рабочего времени.

2. Влиять на фиксацию сроков.

Установленные ранее сроки исполнения работ очень часто принимают безоговорочно. Оговаривая сроки, которые плохо укладываются в ваши планы, старайтесь приспосабливать их к своим интересам и "выторговывать" альтернативные варианты. Это часто получается легче, чем вы думаете.

3. Избегайте незапланированных импульсивных действий.

Активные и коммуникабельные руководители склоняются к тому, чтобы заниматься все новыми и новыми делами, проблемами и идеями, вызывают тем самым соответствующую позитивную реакцию на свои действия и вместе с этим негативные последствия для временного распорядка.

4. Отклоняйте дополнительно возникающие неотложные проблемы.

На каждом предприятии и в каждом подразделении возникают какие-

либо неотложные обстоятельства или непредвиденные ситуации.

Помните всегда о том, что отвлечение на так называемые срочные обстоятельства приводят к забвению на более или менее длительное время запланированных важных задач и к дополнительным затратам времени и средств.

#### 5. Выкраивайте спокойный час.

Для выполнения важных дел требуется спокойная обстановка; это азбучная истина, но как воплотить ее в жизнь?

Хорошо себя зарекомендовало ежедневное резервирование одного спокойного или "закрытого" часа, в течение которого вам никто не может помешать. Таким образом, вы назначаете время, возможно самое важное для вас.

Занесите это время в свой план так же, как вы отводите время на совещания или на визит посетителей. Подобный период никем не нарушаемой концентрированности существенно повысит производительность вашего труда. Отгородите себя на это время от внешнего мира лучше всего с помощью секретаря или просто закройте дверь в свою комнату, предварительно предупредив, что "Вас нет на месте".

Используйте это время для важных, но не срочных дел, носящих долговременный характер, например для повышения уровня своей квалификации или для других задач, которые зачастую тонут в суете дня.

### **3. Правила завершения рабочего дня**

#### 1. Завершить несделанное.

Все начатые небольшие дела, такие, как просмотр корреспонденции, диктовка писем и памятных записок, старайтесь завершить в течение одного дня. Всякая отсрочка их выполнения может привести к дополнительным затратам труда, когда вы снова займитесь незавершенными делами и будете ликвидировать накопленные завалы.

#### 2. Контроль за результатами и самоконтроль.

Сравнение намеченного в вашем распорядке дня объема работы с реально выполненным с учетом поставленных целей и отклонений от них представляет собой важную составную часть организации труда

---

руководителя.

**3. План на следующий день.**

План на следующий день составляйте еще накануне вечером! Проверяйте, какие задачи не могут быть решены удовлетворительно или не могут быть решены совсем и подлежат переносу на следующий день.

Разработайте, пользуясь дневником времени, план на следующий день с установлением целей, приоритетов, делегирования.

**4. Домой - с хорошим настроением.**

Радуйтесь предстоящему заслуженному отпуску после трудового дня! Наслаждайтесь дорогой домой и настраивайтесь на вечернее времяпрепровождение. Страйтесь понемногу, но регулярно заниматься спортом. Ежедневно - 10 минут движения на свежем воздухе.

**5. Каждый день должен иметь свою кульминацию.**

В смысле позитивного образа жизни важно осознать, какое качество и ценность имеет каждый день для вашей жизни. В этой связи недостаточно замыкаться на успешных шагах в направлении к цели карьеры. Нужно каждый прожитый день по возможности делать в целом удавшимся днем.

#### **4. Обзор истекшего дня (самоконтроль)**

В конце рабочего дня необходимо контролировать и отражать не только выполнение поставленных задач, но и личную ситуацию.

Обозревая истекший день, перепроверьте, что прошло благополучно и соответственно, что могло быть сделано лучше!

Для этого применяйте метод "пяти пальцев", который ориентируется на начальные буквы названий пальцев.

**М** (мизинец) - мыслительный процесс: какие знания, опыт я сегодня получил?

**Б** (безымянный) - близость цели: что я сегодня сделал и чего достиг?

**С** (средний) - состояние духа: каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа?

**У** (указательный) - услуга, помощь: чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или "поспособствовал".

**Б** (большой) - бодрость, физическая форма: каким было мое состояние сегодня? Что я сделал сегодня для поддержания своего

здравья?

Отыщите в конце дня время для применения этой формулы.

Каждый день вы можете оценивать по четырехбалльной системе и заносить отметку в свой дневник времени:

**4** = особенно удачный день;

**3** = удачный день;

**2** = удовлетворительный день;

**1** = неудовлетворительный день (плохое настроение, неуспех и т.д.).

Таким образом вы подчеркиваете качество дня, его значение, какое он имеет в вашей жизни. Это оказывает позитивное воздействие на вашу уверенность в успехе.

### ***3. Распределение полномочий и ответственности***

#### **1. Полномочия и их делегирование**

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы фирмы и управлять людьми (направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач). Они определяют, что имеет право делать лицо, занимающее какую-либо должность.

Передача полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение, называется **делегированием**.

Делегирование является ключевой деятельностью любого руководителя.

Согласно классической концепции управления полномочия делегируются от высших уровней системы управления к низшим. Полномочия делегируются должности, а не лицу, которое занимает ее в данный момент. Это отражено в поговорке "Честь отдается мундиру, а не человеку".

Но поскольку делегирование невозможно, пока на должности нет человека, то обычно говорят о делегировании полномочий лицу.

Внутри фирмы пределы полномочий определяются политикой, процедурами, правилами, должностными инструкциями, изложенными в письменной форме или переданными устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже в том случае, когда это

---

необходимо для выполнения делегированных задач.

В общем случае пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней иерархии. Но даже полномочия высшего руководства ограничены законами, конституцией и т.п.

Значительная часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором фирма функционирует.

Люди часто подчиняются приказаниям начальника просто из-за того, что это социально приемлемое поведение. Кроме того, ограничения, налагаемые на полномочия, часто нарушаются на практике. Это возможно, если индивид обладает способностью действовать или влиять на ситуацию, то есть обладает реальной властью. А способы использования власти могут оказывать положительное и отрицательное влияние на фирму.

Специализация и разделение труда, используемые для постановки и решения задач управления, позволяют системе управления совершать нечто большее, чем просто суммировать усилия всех ее звеньев. В результате делегирования прав и обязанностей возникает единая система, охватывающая всю фирму сверху донизу, которая позволяет эффективно распределять поставленные задачи между ее звеньями и сотрудниками.

Обеспечение эффективного процесса управления в значительной степени определяется рациональным распределением полномочий в принятии решений между различными уровнями управления, то есть соотношением централизации и децентрализации управления.

Делегирование полномочий, несмотря на свое фундаментальное значение, на сегодняшний день является одной из наиболее непонятных и неправильно применяемых концепций управления.

## **2. Что делегировать, а что нет?**

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководитель распределяет среди своих подчиненных множество задач, выполняемых для достижения целей фирмы.

Исследования показывают, что из всех задач, решаемых

руководителем, только 30% являются важными. В то же время они позволяют получить около 80% от всех результатов его деятельности. Оставшиеся 70% менее важных и незначительных задач дают лишь 20% от результатов деятельности руководителя. Такие задачи могут быть делегированы другим людям.

**Делегирование важно как для руководителя, так и для подчиненных.**

Делегирование устанавливает формальные взаимоотношения между руководителем и подчиненными. Если существенная задача не делегирована подчиненному, то руководитель должен выполнять ее сам. Один из основоположников менеджмента говорил, что сущность управления заключается "в умении добиться выполнения работы другими".

Делегировать в любом случае следует:

- 1) рутинную работу;
- 2) специализированную деятельность;
- 3) частные вопросы;
- 4) подготовительную работу (проекты и т.д.).

В конкретном случае проверяйте каждое из предстоящих вам дел на возможность делегирования. Например, оцените такие занятия, как:

- а) предварительная формулировка, но не окончательная фиксация целей, планов, программ и проектов, по которым вы должны принимать решения;
- б) участие вместо вас в совещаниях, на которых ваши проблемы и предложения по решению могут быть изложены сотрудником.

Делегируйте также те важные средне- и долгосрочные задачи из сферы вашей деятельности, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионального уровня.

Не подлежат делегированию:

- 1) такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений по выработке политики фирмы, контроль конечных результатов и т.д.;
- 2) руководство сотрудниками, их мотивация;
- 3) задачи особой важности;
- 4) задачи высокой степени риска;

- 5) необычные, исключительные дела;
- 6) актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения или перепроверки;
- 7) задачи строго доверительного характера.

Делегирование необходимо в случае существенных изменений рабочей ситуации, требующих нового распределения функций и полномочий, а также в ежедневно изменяющейся рабочей обстановке.

### **3. Установление ответственности**

**Ответственность** представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Ответственность не может быть установлена без делегирования полномочий. Если предполагается, что какое-то лицо принимает ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, то фирма должна предоставить ему требуемые ресурсы, то есть дать определенные полномочия.

Установление ответственности означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Но руководитель не может "размывать" (снимать с себя) ответственность, передавая ее подчиненному.

Даже если лицо, на которое возложена ответственность за решение задачи, не будет выполнять ее лично, то оно все равно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Если рядовой инженер сделает ошибку в конструкции, которая приведет к браку выпускаемой продукции, то главный конструктор должен объяснить директору, почему так получилось.

### **4. Эффективное делегирование полномочий**

Эффективное делегирование полномочий может быть затруднено из-за противодействия как руководителей, так и подчиненных. Лишь некоторые руководители бывают последовательны в поручении дел своим подчиненным. Многие практикуют делегирование с большой неохотой или в недостаточной мере.

Для достижения успеха в делегировании полномочий существенное значение имеют два фактора:

1) характер обмена информацией между руководителем и подчиненным;

2) характер влияния руководителя на подчиненного.

У руководителя есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Но для их надлежащего выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель. Таким образом, делегирование полномочий требует:

1) эффективных коммуникаций и взаимоотношений для четкой постановки задачи подчиненным и контроле результатов их деятельности;

2) умения руководителя заставить подчиненных выполнить эти задачи, что связано с авторитетом и властью руководителя и с учетом мотивационных интересов подчиненных.

Рассмотрим ряд причин, по которым руководитель может с неохотой делегировать полномочия.

**1. Заблуждение:** "Это я сделаю лучше". В этом случае: во-первых, руководитель тратит время на задание, которое мог бы выполнить подчиненный. Следовательно, руководитель не сможет хорошо выполнить свои другие обязанности; во-вторых, если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые задания, то они не будут повышать свою квалификацию.

**2. Отсутствие способности руководить.** В этом случае руководитель не в состоянии видеть долгосрочную перспективу в череде работ, и он не может полностью осознать значение распределения работ между подчиненными.

**3. Отсутствие доверия к подчиненному.** В этом случае подчиненные теряют инициативу, чувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли они выполняют работу.

**4. Боязнь риска.** Поскольку руководитель отвечает за работу подчиненных, он может испытывать опасение, что делегирование задания может породить проблему, за которую ему придется отвечать.

**5. Отсутствие выборочного контроля выполнения работы.** Отсутствие обратной связи не позволяет руководителю вовремя помочь подчиненному. У руководителя возникают основательные причины для

беспокойства относительно делегирования полномочий подчиненному.

Следует помнить, что руководитель, который не может научиться эффективно делегировать полномочия, ставит предел своей собственной карьеры.

Рассмотрим ряд причин, по которым подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования.

1. Нежелание что-то решать самому. Подчиненный считает, что удобнее спросить руководителя, чем самому решить проблему.

2. Боязнь критики. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки, а большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки.

3. Отсутствие информации и ресурсов, необходимых для решения задачи.

4. Перегрузка работой. У подчиненного больше работы, чем он может сделать, или он считает, что это так на самом деле.

5. Неуверенность в себе. У подчиненного нет уверенности в себе.

6. Отсутствие стимулов. Подчиненному не предлагается каких-либо стимулов для принятия дополнительной ответственности.

Но даже при всеобщем признании важности делегирования полномочий бывает очень трудно преодолеть имеющиеся препятствия. Некоторые трудности в делегировании полномочий глубоко укоренены в человеческом поведении. Они являются следствием индивидуальной психологии.

Опасение за свое положение, боязнь риска, отсутствие уверенности в себе, неспособность доверять другому выполнение задания, за которое несешь ответственность - вот главные препятствия в делегировании.

Психологические проблемы самые трудные. Чтобы их разрешить, как руководитель, так и подчиненный должны внимательно присмотреться к себе, осознать свои страхи и привычки и подняться над ними.

Что могут сделать здесь руководители ?

1) могут создать более эффективную систему контроля, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным.

2) определить свои проблемы, повысить свой авторитет и влияние на подчиненных.

3) устраниТЬ неуверенность у подчиненных путем оказания им

большего доверия.

4) не следует устраивать "разносы" подчиненным, чтобы указать на недостатки в их работе.

Может быть, самыми важными путями к обеспечению эффективного делегирования полномочий будут следующие рекомендации.

### **1. Четкий обмен информацией.**

Невыполнение задачи подчиненным может быть из-за нечеткой передачи информации. В спешке руководитель может бегло изложить, чего он хочет. Подчиненный может не решиться задать вопросы из-за боязни выглядеть неквалифицированным. Или, что чаще случается, подчиненный тоже торопится приняться за работу.

Вследствие этого обе стороны могут по-разному думать, каково было задание и каков должен быть результат. А когда работа сделана, то обе стороны разочарованы.

### **2. Наличие соответствия между полномочиями и ответственностью.**

Руководитель должен делегировать подчиненному полномочия, достаточные для выполнения всех возложенных на него задач. Если подчиненный считает, что у него недостаточно полномочий для выполнения делегированной задачи, то он по возможности быстрее должен поставить в известность об этом своего руководителя.

### **3. Обеспечение мотивации деятельности.**

Ответственность, возлагаемая на подчиненного при делегировании, должна подкрепляться соответствующей системой стимулирования. Многие не находят привлекательными дополнительные обязанности. Средний человек достаточно обоснованно ожидает за это какого-то вознаграждения.

### **4. Первые шаги в новой должности**

После назначения руководителя на новую должность у него всегда возникают вопросы: "С чего начать?", "Как правильно взяться за дело?".

Практика показывает, что руководитель-новичок часто в первые недели своей работы уходит в "глухую оборону", выжидая, наблюдая, оценивая. При этом, как правило, такое поведение находит полное понимание у окружающих, которые, видимо, считают адаптацию вполне закономерной. Когда же акклиматизация завершается и новый руководитель действительно берется за работу, то ее эффективность нередко оказывается ниже той, что он демонстрировал в прежней должности. Хотя, казалось бы, он должен был сохранить ее на новом посту.

Что же заставляет руководителя занимать оборонительную позицию?

Основной причиной можно считать противоречивость ожиданий, которые окружают нового руководителя. Руководство ожидает, что он вдохнет новую жизнь в свое подразделение и изменит манеру работы своих подчиненных. Его подчиненные более или менее явно дают ему понять, что не стоит начинать с коренных реформ, а лучше втянуться в работу, "врасти в здешнюю почву". Новый руководитель медлит еще и потому, что его подразделение связано с другими и резкие сдвиги в формах и методах работы могут нарушить их функционирование. Таким образом, перед новым руководителем возникает проблема. С одной стороны, скорее проявить себя и завоевать авторитет, а с другой - избежать ошибок.

Что же делать в этой ситуации?

Многим, получившим повышение, удается доказать свою способность эффективно руководить более важными подразделениями. По-видимому, им удается интуитивно, действуя методом проб и ошибок, нащупать стратегию адаптации к новым обязанностям.

Что это за стратегия?

Нельзя ли ее сделать общим достоянием?

Исследования американских специалистов в области управления показали, что стратегию вхождения в новую должность вполне можно формализовать. Свою стратегию они рассматривают как "**стратегию прорыва**". Прорыв вместо внедрения в новую должность.

Суть стратегии прорыва состоит в том, что процесс адаптации к руководящей должности разделяется на три стадии.

## **1. Внимать и настраиваться.**

Активно и как можно быстрее уяснить цели и общие задачи подразделения. Для этого необходимо тщательно изучить положение о подразделении. Постараться сразу же уяснить, что ожидает от вас вышестоящее руководство и исходя из каких критериев оно намеревается оценивать ваши достижения.

Безотлагательно разобраться, чем занимается каждый из ваших подчиненных и на что он способен.

Выявить "узкие места" в деятельности подразделения, устранение которых обеспечит наибольшее повышение производительности труда и качества работы коллектива.

С помощью бывшего руководителя и подчиненных тщательно рассмотреть, что делалось или что предполагалось сделать для устранения обнаруженных "узких мест".

Постарайтесь активно привлечь своих подчиненных к непосредственному обсуждению предложений. Наладить отношения с новыми подчиненными, которые всегда ждут ваших первых шагов.

Здесь не стоит пытаться строить свой авторитет, с самого начала изображая из себя всесведущего. Лучше вначале предложить подчиненным изложить свои соображения о путях улучшения работы подразделения. Потом постоянно держать их в курсе решаемых задач. Поощряя подчиненных, высказывать предложения о способах решения этих задач, вы сумеете постепенно наладить нормальные деловые отношения.

## **2. Определить ближайшие цели.**

Наметить проекты ликвидации "узких мест".

Здесь нельзя рассчитывать только на свой интеллект. И вот почему. За проектами реформ должно стоять прежде всего хорошее знание действительности данного подразделения, а такое знание за несколько недель приобрести невозможно. Для решения этой задачи необходимо зарядиться идеями от других: вышестоящего начальства, подчиненных и коллег.

Вовлекая в работу подчиненных, рассмотреть проекты, реализация которых повысит эффективность работы подразделения и, что еще важнее,

---

обогатит всех ценным опытом совместной работы.

Чтобы не распылять силы, отобрать из предложенных проектов не более одного-двух, предоставив остальным идти своим ходом. Конечно, провести отбор нелегко, тем более что опыта работы на новом месте у вас нет.

Поэтому лучше всего отобрать проекты, исходя из следующих критериев.

**1. Важность и своевременность.** Проект должен быть нацелен на решение задач, которые жизненно важны для данного подразделения и уже давно ожидают своего решения. В противном случае ваши предложения будут расценены как уклонение от истинно важных проблем, и поддержки вы не получите.

**2. Измеримость.** Если результаты реализации проекта не будут очевидными и измеримыми, то исполнители не смогут оценить, удалось ли им чего-нибудь добиться под вашим руководством и стоило ли им так стараться.

**3. Краткосрочность.** Реализация отобранных вами проектов должна принести ощущимые результаты не позже чем через 4-6 недель, иначе энтузиазм ваших подчиненных начнет угасать, а значит, и работать они станут менее усердно. Это вообще ставит реализацию проекта под угрозу.

**4. Автономность.** Браться на первых порах надо только за те проекты, которые могут быть реализованы в рамках ваших полномочий и при имеющихся ресурсах. Все проекты, для выполнения которых необходимо дополнительное согласование наверху или выделение дополнительных ресурсов, отложите на потом - сейчас они для вас опасны.

**5. Убедительность.** Реализация отобранных проектов должна подтверждать ваше умение эффективно использовать новые методы, ранее не применявшиеся в данном подразделении, или умение значительно повысить производительность труда в подразделении. Вместе с тем слишком высоко поднимать "планку" тоже не стоит. Вы должны обязательно взять ее с первой попытки. А личные рекорды пока ни к чему.

Иными словами, беритесь на первых порах за задачу частную, но вытекающую из генеральной проблемы, решить которую необходимо вашему новому подразделению.

### **3. Организовать и выполнить работу.**

Для достижения намеченных целей необходимо тщательно спланировать работу по выполнению проекта. Это также поможет на ходу усвоить подчиненным стиль нового руководителя и подготовиться для решения более сложных задач в будущем.

Помните, что для вас в равной степени должно быть важно достичь намеченных целей и приучить новых подчиненных трудиться в рамках более жестких и дисциплинирующих методов управления. Именно привычка достижения поставленных целей создает прочный фундамент для вашей успешной совместной деятельности, когда вам придется столкнуться с более сложными задачами.

Вырабатывая привычку достижения "поставленных целей", на первых порах целесообразно придерживаться следующих рекомендаций:

- 1) перед каждым сотрудником поставить ясные, предельно конкретные цели;
- 2) утвердить каждому сотруднику рабочий план, в котором четко указать, что и когда он обязан сделать;
- 3) постоянно контролировать реализацию проекта с помощью кратких еженедельных письменных отчетов каждого исполнителя или на еженедельных рабочих совещаниях.

**"Доверяй, но проверяй!"** Соблюдение этого принципа особенно важно на начальный период.

Во-первых, еженедельная отчетность дает возможность оперативно проверять, правильно ли вы разработали план действий и не нужно ли его немедленно скорректировать.

Во-вторых, она покажет вашим подчиненным, что вы целеустремленный руководитель, а не флюгер, ежедневно меняющий направление.

Вы пока еще слишком мало знакомы с подчиненными, и некоторый формализм вам не повредит. Конечно, работникам, привыкшим к неформальным отношениям с прежним руководителем, такой подход может поначалу не понравиться.

Проявляйте себя, будьте требовательным руководителем, способным последовательно добиваться поставленной цели, даже если это не

вызывает восторга у подчиненных. Недовольство уменьшится, как только ваш подход начнет приносить успехи.

Описанная стратегия способна принести успех практически в любой ситуации. Но это не означает, что руководителя, избравшего ее, не ждут трудности. Нередко руководство более высокого уровня неспособно поставить перед ним важные цели, коллеги из других подразделений не очень-то склонны к сотрудничеству, а подчиненные стараются подать такие предложения, которые принесут выгоду лично автору, но совсем не обязательно подразделению в целом.

Главное в такой ситуации - не опускать руки и помнить, что именно вы должны прилагать наибольшие усилия. Вы пришли руководить новым подразделением не на день и не на неделю, запаситесь терпением и не отчайвайтесь, если в первые недели ваши призывы останутся гласом в пустыне. Это дело обычное. Помните одно: первые успехи резко изменят ситуацию в вашу пользу.

Реализация стратегии прорыва поможет вам успешно начать свою деятельность в той области, где вы еще малокомпетентны, и позволит достаточно быстро стать настоящим специалистом в ключевых вопросах вашего подразделения. Наконец, предложенный путь позволит новому руководителю более гладко и бесконфликтно провести даже весьма существенную реформу методов работы своего подразделения.

## ***5. Как защитить свое предложение?***

Вы немало потрудились, разработав всесторонне обоснованные предложения об улучшении работы вашего подразделения.

1. Сделан анализ нынешнего состояния.
2. Предложены перспективы развития.
3. Разработан перечень необходимых мероприятий.
4. Определены необходимые ресурсы.
5. Рассчитана эффективность от реализации.

Вы немало потрудились, чтобы аргументация, содержащаяся в заключительной части предложений, не оставляла сомнений в необходимости реализации проекта. Свои предложения вы подготовили в виде доклада, где приводятся факты, которые говорят сами за себя.

Доклад передали своему руководителю на одобрение. Увы, через неделю ваш руководитель уведомил вас, что ваши предложения не приняты.

В чем дело?

Вы уверены, что ваши предложения реалистичны и оптимальны. Поэтому единственную причину видите в том, что начальство имеет устаревшие взгляды и отстало от жизни. Беда же в том, что такой реалистичный подход частенько не срабатывает, поскольку упускается из виду специфика человеческого восприятия.

Вы были сосредоточены на одной проблеме, тогда как на самом деле их две: как правильно решить стоящую задачу и каким образом убедить других в своей правоте.

Может быть, существуют методы, овладение которыми способно помочь вам стать более убедительным? Обратимся к психологам. Психологи определяют убедительность как умение добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других лиц.

Ряд специальных экспериментов позволил ученым выделить те основные факторы, которые оказывают влияние на выбор нами позиции в той или иной ситуации.

### **1. Фактор "Роль авторитета".**

Одним из важнейших факторов является личность автора предложения.

В порядке эксперимента двум группам студентов была прочитана статья о перспективах применения новых видов материалов в автомобилестроении. Первой группе студентов сказали, что автор статьи известный специалист в области автомобилестроения; второй - что он малоизвестный специалист.

Когда экспериментаторы попросили студентов обеих групп письменно изложить свое мнение о возможности применения новых материалов в будущем, то оказалось, что более оптимистические взгляды характерны для студентов первой группы. "Эффект авторитета" сработал!

Однако дальнейшие исследования показали, что "эффект авторитета" носит временный характер. Когда студентов тех же групп попросили ответить на те же самые вопросы через две недели после лекции, оказалось

что благоприятное впечатление, произведенное статьей "метра", несколько ослабло. А студенты второй группы стали более оптимистично оценивать возможность ближайшего использования новых материалов в автомобилестроении.

Психологи назвали это явление "эффектом спящего" и пришли к выводу, что объективный фактор (содержание статьи) со временем начинает превалировать над фактором субъективным (авторитетом ее автора).

Поэтому всем разработчикам, стремящимся повысить убедительность своих предложений, необходимо сделать следующий вывод.

Всегда, когда это хоть сколько-нибудь возможно, подкрепляйте свои предложения ссылками на авторитетный источник. Но поступая так, не забывайте о необходимости обеспечить достаточную обоснованность своих предложений.

Не забывайте, кстати, что в данном случае полезны не все авторитеты, а только те, которые являются таковыми для вашего начальства.

## **2. Фактор "Способ представления предложения".**

Психологи обнаружили, что убедительность информации в огромной мере зависит от способа ее передачи. Чем больше органов чувств принимают участие в процессе восприятия и обработки информации, тем эффективнее этот процесс.

Возможны две формы представления информации: устная и письменная.

В устном, личном сообщении работают зрение и слух.

Письменный доклад воспринимается только зрительно. С этой точки зрения он менее эффективный. Но у письменного доклада есть и свои достоинства, которые невозможно отрицать. Такой доклад дает возможность верней сформулировать свою позицию. Он позволяет руководству изучить предложенное в деталях, помогает лучше запомнить ключевые моменты, служит более удобной основой для выработки окончательного решения.

Важны не только выбор формы передачи информации, но и то, какую из них выбрать первой.

Решение этого вопроса зависит, во-первых, от вашего умения

излагать свои мысли устно или письменно и, во-вторых, от таких психологических принципов восприятия, как первичность и новизна.

**Принцип первичности** отражает то обстоятельство, что на формирование вашего мнения по тому или иному вопросу в значительно большей степени влияет именно та информация, которая была получена вами первой.

**Принцип новизны** состоит в том, что мы лучше запоминаем, наоборот, ту информацию, которую мы получили последней.

Поэтому на первом этапе целесообразно использовать личное общение как наиболее эффективный метод передачи информации.

Если вы начнете с представления письменного доклада, то возражения, которые могут возникнуть у вашего руководителя, в результате эффекта первичности опровергнуть потом будет труднее, чем если бы они возникли в ходе устного сообщения. В последнем случае хватило бы одного вопроса и ответа на него, чтобы не дать сомнениям укорениться.

Постарайтесь вовлечь руководителя в обсуждение ваших предложений еще на первой стадии их разработки. Это хорошее средство обеспечить его поддержку.

Очень редко удается отразить в письменном докладе все те моменты, которые могут заинтересовать вашего руководителя. В то же время устный доклад позволит немедленно наладить "обратную связь", точнее определить, под каким углом надо вести дальнейшее изложение ваших предложений.

Такая "обратная связь" дает возможность уяснить вам не только оценку шефом ваших логических доводов, но и выявить его эмоциональную реакцию на подготовленное вами предложение.

В ходе личного доклада можно уловить, какие моменты в вашем предложении вызывают у руководителя отрицательную реакцию. И при подготовке письменного доклада дополнительно в этих моментах усилить аргументацию.

**Поэтому постарайтесь изложить свои предложения в первый раз в устном разговоре.**

Письменный же доклад представьте позднее, когда будете достаточно отчетливо представлять себе основные возражения вашего руководителя и

сможете сосредоточить внимание на их преодолении.

### **3. Фактор "Степень вовлеченности".**

По мнению психологов, чтобы ваши предложения были более убедительными для других лиц, нужно вовлечь последних в их подготовку.

В общем случае, чем большее участие руководитель принимал в подготовке вашего предложения, тем больше он склонен его принять. Не нужно, конечно, часто бегать к нему со своими сомнениями, но все ключевые вопросы проекта необходимо обсудить с ним еще на подготовительной стадии.

Даже если вы предпочитаете работать один, все равно нужно постоянно помнить о том, что абсолютно объективная оценка шефом вашего доклада просто невозможна. Он обязательно будет рассматривать ваши предложения через призму своего опыта, убеждений и предубеждений, симпатий и антипатий.

### **4. Фактор "Объективность изложения".**

Психологи прекрасно знают, что иногда эмоциональный фактор способен оказать большое влияние на восприятие. Если новая идея хотя бы косвенно соответствует взглядам, которыми вы руководствуетесь в своей деятельности, то вы склонны ее считать куда более близкой к вашей собственной позиции, чем это есть на самом деле.

Этот эффект психологи считают "уподоблением".

Следовательно, чтобы ваш проект был более убедительным для других, его необходимо представить объективно. Конечно, свой проект всегда кажется разумным, а указать на возможные отрицательные последствия его реализации внешне выглядит просто глупо. На самом деле это не так.

Нельзя ограничиваться рассказом лишь о сильных сторонах проекта, обязательно нужно указать его недостатки.

Если ваш руководитель вполне компетентен в той области, к которой относится проект, то указать некоторые отрицательные последствия воплощения в жизнь вашего проекта (пусть даже они маловероятны) совсем не такая уж глупая идея, как кажется. Шеф сразу же задумается над

негативными последствиями, и сам же считает их несущественными.

Специальные эксперименты показали, что если объективно излагать в докладе как достоинства, так и возможные отрицательные последствия вашего проекта, то убедить достаточно компетентную аудиторию куда легче.

Важно также то, что при таком изложении дольше сохраняется положительное впечатление и изменить его оказывается значительно труднее. А это значит, что объективность в изложении поможет вам сохранить поддержку руководства при рассмотрении других, конкурентных проектов.

Поэтому сделайте свой доклад объективным. Лучше указать отрицательные стороны самому, чем ждать, пока это сделают другие, это повышает убедительность и приемлемость ваших идей. Кроме того, ваш шеф будет подготовлен к возможным возражениям других членов руководства, и его лояльность будет гарантирована.

## **5. Фактор "Эффект группового мнения".**

Как правило, судьба вашего проекта решается не только вашим руководителем, а совместно группой других специалистов различного ранга. Многочисленные исследования психологов показали следующее. Общая позиция группы оказывает огромное влияние на формирование индивидуальных мнений ее членов. Порой мы больше верим тому, что говорят другие члены нашей группы, чем собственным ушам и глазам.

Поэтому, стремясь сделать ваши предложения более убедительными для руководства, необходимо нейтрализовать возможное отрицательное влияние на шефа других членов руководящей группы.

С этой целью необходимо выяснить возможные позиции тех управленицев, которые могут принять участие в обсуждении проекта. Затем надо приложить все усилия, чтобы убедить в своей правоте хотя бы одного из этих руководящих сотрудников, использовав его мнение в дальнейшем для воздействия на группу в целом. Естественно, все это должно осуществляться с ведома вашего непосредственного руководителя.

Поэтому, учитывая возможное влияние на позицию вашего руководителя коллективного мнения группы специалистов, которые будут принимать решение о вашем проекте, обязательно постарайтесь

---

"завербовать" в свои сторонники одного или двух специалистов. Если во время обсуждения ваш руководитель получит поддержку хотя бы одного из членов руководства, то он будет отстаивать ваш проект с куда большим энтузиазмом, чем если бы ему пришлось бороться в одиночку.

Конечно, все это не гарантия автоматического принятия ваших предложений. Но использование этих принципов позволит вам, по крайней мере, полностью использовать свои шансы. Ну, а если вы проиграете? Что ж, значит, ваш проект нуждается в доработке и в новых попытках его реализации.

## ***6. Установление хороших взаимоотношений***

С целью развития своих способностей в деле овладения искусством общения и ведения беседы или дискуссии полезно запомнить несколько рекомендаций, которые помогут вам в установлении хорошего взаимопонимания.

### **1. Не монополизируйте разговора.**

Собеседник, который стремится занять доминирующее положение в любой ситуации или в той, где, как ему кажется, он знает все о предмете разговора, чаще всего это плохой собеседник. "Входные каналы" его разума настолько крепко закрыты, что не внимают новым идеям и мыслям. В любой дискуссии он просто выжидает момент противостоять всему, что противоречит его убеждениям.

### **2. Дайте собеседнику высказаться.**

Чтобы человек открылся и высказал свою мысль до конца, вы должны дать ему время высказаться. Проявите полное внимание к собеседнику. Страйтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника. Прежде чем отвечать, дайте ему возможность высказаться свободно и не торопясь.

Многие люди думают вслух и наощупь идут к своей точке зрения. Поэтому первоначальное высказывание часто является лишь грубым приближением к их основной мысли.

Своими действиями подчеркивайте, что вам интересно слушать. Случайного кивка, восклицания или замечания порой достаточно, чтобы подчеркнуть свою заинтересованность.

### **3. Услышьте и поймите собеседника.**

Принято считать, что при установлении контакта главная роль отводится говорящему. Но анализ общения показывает, что слушатель - далеко не последнее звено в этой цепи.

Умение слушать является критерием коммуникабельности. Исследования показывают, что из нас не более 10% умеют выслушать собеседника спокойно и целенаправленно.

Многие думают, что слушать - это быстро реагировать на любой поворот речи говорящего. Но как раз в этом случае главная мысль рассуждений либо ускользает от слушателя, либо искажается его предвзятыми манерами. Естественно, говорящий испытывает разочарование. Ведь то, что он считал сутью ответа, оказалось лишь своевременной реакцией. Это не может стать основой плодотворного обмена мнениями.

Внимательно выслушайте собеседника до конца. Спокойно реагируйте на его высказывания. Ищите истинный смысл в словах собеседника. Хороший собеседник всегда сдерживает свое волнение, не разбрасывается по мелочам, ищет и находит главную мысль, основное содержание сообщения.

Слушать с должным вниманием то, что нам хочет сообщить собеседник, - это не только знак внимания к нему, но это и профессиональная необходимость руководителя. То, что мы слышим, мы наглядно представляем себе, интерпретируем информацию. А затем реагируем, облокая свою информацию в ответ. Если ответ далек от оригинала, то партнеры совсем перестают понимать друг друга либо взаимопонимание между ними значительно ослабевает.

К сожалению, прав один француз, говоривший, что "дебаты это зачастую сердитый разговор, в котором два человека что-то друг другу говорят, но слушают только себя". Поэтому часто бывает, что беседа проходит безрезультатно из-за того, что партнеры поговорили, но так и не выслушали друг друга.

Не отвлекайтесь, выслушайте собеседника до конца, услышьте и поймите его. Плохого слушателя все отвлекает: шум на улице, хождение людей, телефонный звонок. Хороший слушатель либо сидет так, чтобы не

---

отвлекаться от разговора, либо сконцентрирует свое внимание на словах партнера.

#### **4. Страйтесь поддерживать "открытость разговора", воздержитесь от скороспелых суждений и оценок.**

Не заостряйте внимания на разговорных особенностях собеседника: "Какой он медлительный", "Какой монотонный субъект", "Какой он надоедливый" - такие мысли может вызвать у вас иной собеседник. Поэтому в разговоре с ним мы очень нетерпеливы. Вас могут отвлекать манеры и выразительные средства вашего собеседника.

Ваша задача воспринимать только нужную информацию, постоянно оценивать свое понимание любого сообщения.

В беседе и дискуссии добивайтесь обратной связи. Для этого существует ряд способов:

- 1) просьба повторить или детализировать сказанное (но не с угрожающей интонацией);
- 2) своими действиями подчеркнуть заинтересованность, показать, что вам интересно слушать (кивком, жестом, восклицанием...);
- 3) если вам недостаточно полученной информации, попросите дополнить высказывание собеседника;
- 4) если собеседник уже высказался, повторите главные пункты его монолога своими словами и поинтересуйтесь, то ли он имел в виду.

Это обезопасит вас от любых неприятностей и недоразумений.

Воздержитесь от поспешных выводов и постарайтесь понять точку зрения собеседника или ход его мысли до конца. Скороспелые суждения и оценки являются одним из главных барьеров эффективного общения.

Когда нам уже ясно, что неинтересная речь собеседника начисто лишена полезной информации, мы, хотя и слушаем его, становимся рассеянными. Но стоит собеседнику заметить это, его мысли путаются и он окончательно теряет мысль высказывания.

#### **5. Избегайте недоразумений и неверных толкований.**

Изложение должно быть ясным, систематизированным, наглядным, сжатым и, прежде всего, простым и понятным. Многие беседы и дискуссии "сворачивали с пути" или вообще оставались бесплодными из-

за неясного, запутанного, несистематизированного, рассеянного и непонятного изложения. В чем же дело?

Значения используемых терминов и специальных выражений часто неясны. Отсюда возникает искажение смысла языковых конструкций, которые опираются на значения этих терминов. В результате мы оказываемся в ситуации, когда некоторые выступления понятны нам лишь частично или вообще непонятны.

Чтобы этого избежать, необходимо быстро и четко выяснить значения терминов и выражений, встречающихся в вашей беседе. Поэтому при любой неясности сразу же безо всякого смущения прямо спрашивайте у собеседника, что же именно он подразумевает.

## **6. Будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны.**

Ведь техника ведения беседы - это искусство общения с людьми.

Ничто так отрицательно не влияет на атмосферу деловой беседы, как презрительный жест, означающий, что одна сторона отбрасывает аргументы другой без малейших усилий вникнуть в их содержание. Если мы имеем дело с собеседником, который ниже нас по должности, то просто глупо демонстрировать свое личное или профессиональное превосходство перед ним.

Уважайте своего собеседника. Дружеское расположение еще больше увеличивает шансы успешного завершения деловой беседы.

Напомним, что вежливость не снижает определенности просьбы или приказания, но во многом препятствует возникновению у собеседника внутреннего сопротивления.

Конечно, при этом вежливость не должна переходить в дешевую лесть или в подхалимаж. Поэтому нужно следить за тем, чтобы быть вежливым в меру.

Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается. Не воспринимайте как трагедию, когда собеседник дает волю своему гневу.

Спокойно реагируйте на высказывания собеседника. Если один из собеседников чрезмерно возбужден, то это влияет на восприятие второго. Опытный, закаленный в дискуссиях человек сохранит твердость и не

---

обидится.

Еще больше мешают взаимопониманию излишняя убежденность в своей правоте и предубежденность другого. В этом случае не срабатывают эмоциональные фильтры. Собеседник с трудом подбирает контраргументы, чтобы защититься, и находит себе моральную поддержку в полном отрицании всего, что говорит партнер.

Хороший слушатель всегда сдерживает свое волнение, не разбрасывается по мелочам, а ищет главную мысль, суть высказывания, основное содержание сообщения.

### **7. Приспособливайте темп мышления к речи.**

Скорость мышления в 3-4 раза опережает скорость речи. Когда мы слушаем собеседника, мы не пассивны: наш мозг усиленно работает.

Плохой слушатель, беседуя с медлительным партнером, позволяет себе быть рассеянным и даже дремать. Когда он вновь "включает" внимание, то обнаруживает изрядные пробелы в памяти и испытывает искушение возвратиться к сказанному ранее. Эффективность восприятия при этом падает.

Чтобы получить преимущество перед собеседником, старайтесь подготовить контраргументы, пока говорит партнер: суммируйте все сказанное; взвесьте и оцените очевидное; спросите себя, те ли факты вы выбираете для анализа; объективна ли ваша точка зрения; действительно ли партнер говорит вам самое главное или "утопил суть в словах".

Уясните особенности характера своего собеседника и выберите верный стиль разговора с ним.

Очевидно, все эти рекомендации потребуют от вас концентрации и ориентирования ваших усилий на конкретные цели обмена информацией. От правильного использования рекомендаций и выбора линии поведения во многом зависит успех деловой беседы.

### **7. Проведение деловой беседы**

Наиболее благоприятной и зачастую единственной возможностью общения и обмена информацией является деловая беседа (переговоры). Она позволяет убедить собеседника в обоснованности нашей позиции с

тем, чтобы он сам с ней согласился и поддержал ее.

Поскольку беседу не всегда можно повторить, важно полностью использовать ее возможности, особенно если в беседе участвуют специалисты и руководитель.

В связи с этим целесообразно познакомиться с правилами и техникой ведения беседы, а также с методами оценки реакции собеседника. Поэтому надежду на удачу и на стечenie обстоятельств лучше всего заменить стратегией и тактикой ведения беседы.

Выделяется шесть основных этапов (правил) процесса ведения беседы. Они являются универсальными и могут быть применены в любой ситуации. Названия этапов и содержание их задач состоит в следующем.

### **1. Подготовка к беседе.**

**Задача.** Выбор и разработка стратегии беседы.

Установить цель и условия беседы (что сказать, что ожидать, место, время, собеседников).

Определить содержание, организацию и стиль беседы. Предусмотреть нейтрализацию возможных замечаний собеседника. Необходимо заранее обдумать и проанализировать задачи или вопросы, которые хотите сделать объектом беседы. Составьте план беседы.

### **2. Начало беседы.**

**Задача.** Привлечь внимание собеседника. Четко сформулируйте тему и мотивы беседы. Поясните свои задачи или вопросы в виде основных положений.

Установить контакт с собеседником, создать положительную атмосферу, снять напряженность, "зацепы", перехватить инициативу (если потребуется). Если вы не в состоянии привлечь внимание вашего собеседника, если он вас не слушает, то зачем вам вообще-то говорить?

### **3. Передача информации.**

**Задача.** Побудить в собеседнике заинтересованность. Изложить главную мысль беседы, убедить собеседника в полезности разговора. Не отвлекайтесь на частные факторы. Если мы сконцентрируем свое внимание только на частных факторах, из-за этого могут возникнуть

---

недоразумения.

Хороший слушатель анализирует, какие факторы являются главными, основополагающими, а какие побочными, второстепенными. Он взвешивает информационную ценность факторов, сравнивает их друг с другом, чтобы понять, какая мысль кроется за ними.

Употребляйте точные слова, а не слова общего характера. Этим можно выиграть в результате разговора. Избегайте неверных толкований. Следите за интонацией разговора, собственными позами и жестами. Поддерживайте благожелательные отношения при разговоре.

Когда собеседник поймет суть беседы и будет уверен, что разговор ему полезен, он будет с удовольствием слушать.

#### **4. Аргументация.**

**Задача.** Детально обосновать и защитить свои предложения.

Любым возможным способом постарайтесь убедить собеседника в пользу ваших предложений, учитывая внутреннюю борьбу между желаниями и реальными возможностями. Чтобы собеседник мог "сохранить свое лицо".

Общие рекомендации проведения аргументации:

- 1) способы и темпы аргументации должны соответствовать особенностям вашего собеседника;
- 2) вести аргументации корректно по отношению к собеседнику;
- 3) наглядно излагать свои доказательства.

На основе вызываемого интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими предложениями, так как это принесет ему и фирме определенную пользу.

#### **5. Опровержение и нейтрализация замечаний.**

**Задача.** Выявить интересы и устраниТЬ сомнения у собеседника.

Выслушайте собеседника до конца. Выявите цели, которые преследует собеседник, его позиции.

Опровержение замечаний собеседника должно быть убедительно и корректно. Будьте дружески и позитивно настроены. Находите во время беседы приемлемые компромиссы. Не спешите, дайте собеседнику достаточно времени для того, чтобы он постепенно убедился в

правильности ваших предложений.

Если собеседник ведет себя все же осторожно и не видит возможности применения ваших предложений, то, вызвав интерес у собеседника и убедив его в целесообразности высказанного, вы должны выяснить, понять и разграничить его желания.

## **6. Принятие решения.**

**Задача.** Преобразовать интересы в окончательное решение.

Не навязывайте готового решения. В окончательном решении учтите интерес собеседника.

Постарайтесь не допускать впечатления, что собеседник под вашим давлением сдался или чрезвычайно далеко отошел от своих первоначальных позиций.

Оптимальным будет успех, когда собеседник примет ваши предложения потому, что вы постепенно убедили его в своей правоте. Это означает, что вы не навязываете собеседнику готового решения, а вместе с ним "пробиваете тоннель с двух сторон".

## **8. Проведение совещания**

Совещание - это форма умножения интеллектуальных возможностей руководителей и выработки правильных путей управления персоналом.

Почему же руководители называют совещания одной из главных причин вечного дефицита времени, срыва сроков работ и, наконец, просто усталости, наваливающейся к концу рабочего дня? Обычно в таких случаях дело заключается в неумении проводить совещания. Вот и растягиваются они на долгие часы, и редкие ценные мысли тонут в болоте долгих словоизлияний.

К сожалению, пока редко обучают будущих руководителей даже азам искусства проведения совещаний. А ведь это действительно искусство, потому что, например, лишь очень искусный руководитель способен обеспечивать во время совещания конструктивное критическое рассмотрение выдвигаемых предложений, избежав при этом перехода критики на личности, личных обид и конфликтных ситуаций.

---

Как же эффективнее и быстрее проводить совещания? Рассмотрим некоторые особенности этого вида делового общения.

### **1. Тип совещания.**

Многие совещания обречены на неудачу еще до того, как они начнутся. Почему? Да потому что тот, кто будет руководить этим совещанием, забыл прежде всего подготовиться к нему сам. Он уподобился капитану, который желает управлять кораблем, не имея ясного представления о его курсе.

Поэтому прежде всего необходимо четко определить характер того совещания, которое вы намерены провести.

Специалисты выделяют следующие типы совещаний.

**1. Учебное** (конференция), цель которого дать участникам необходимые знания и повысить их квалификацию.

**2. Информационное**, необходимое для обобщения сведений и изучения различных точек зрения на возникающие проблемы.

**3. Разъяснительное**, в ходе которого руководство стремится убедить сотрудников в правильности проводимой хозяйственной политики и неизбежности предпринятых шагов.

**4. Проблемное**, которое собирается для того, чтобы выработать метод решения существующих проблем.

### **2. Подготовка совещания.**

Для обеспечения высокой эффективности совещаний руководящие работники должны придерживаться следующих пяти правил.

1. Необходимо четко и однозначно определить тему и желаемый результат совещания. Нередко тема определена так расплывчально, подразумевает столько аспектов, что после обсуждения у участников остается чувство неудовлетворенности.

Кроме того, следует определить для себя, какой результат вам необходим: принять решение по тому или иному вопросу; выработать рекомендации для принятия такого решения; убедить присутствующих, что уже предпринятые вами шаги правильны.

2. Тщательнейшим образом разработать повестку дня. Выбрать наиболее целесообразную последовательность рассмотрения вопросов.

При этом исходите не из деловых критериев, а из психологических.

Начинать лучше всего с той подтемы, которую решить легче всего. Достигнутый таким образом "успех" подбодрит участников совещания.

Выделите вопросы, которые могут вызвать оживленную дискуссию, и продумайте, как придать этой дискуссии нужное направление.

Особо сложные проблемы постарайтесь проиллюстрировать наглядными материалами, потому что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

Заранее обдумайте, какие черты характера тех или иных участников совещания могут проявиться в его ходе и как надо на них реагировать.

Продумайте заранее, как втянуть в обсуждение проблем даже самых инертных и немногоречивых из присутствующих. Мнение этой категории специалистов может оказаться весьма ценным, и нельзя им давать отмалчиваться.

3. Ознакомить участников совещания с фактами, которые будут обсуждаться в ходе дискуссии. Такое ознакомление можно организовать до начала совещания, предоставив его будущим участникам соответствующую документацию.

4. Прислать как можно раньше приглашение лицам, которые должны принять участие в совещании. Из такого приглашения должно быть ясно видно, каковы тема и цель совещания.

Тот, кто не может эффективно помочь в достижении желаемых результатов, но должен быть проинформирован о ходе совещания, может затем получить протокол и ознакомиться с результатами.

5. Выбрать место проведения совещания исходя из его целей. Условия размещения участников имеют очень большое значение для создания соответствующей деловой обстановки. Помещение должно иметь нормальную температуру воздуха, хорошую вентиляцию и не слишком роскошную обстановку. Каждый из присутствующих должен иметь возможность без труда видеть и слышать выступающего.

### **3. Начало совещания.**

Начинать совещание нужно точно вовремя.

Во вступительном слове необходимо ясно и предельно конкретно обрисовать обсуждаемую проблему и еще раз обратить внимание всех

присутствующих на конечную цель совещания. Чтобы создать стимул для дискуссии, подчеркните практическую значимость обсуждаемых вопросов, а еще лучше - сразу поставьте перед слушателями ряд конкретных вопросов. Особенно постарайтесь, чтобы отчетливо была видна связь между темой совещания и интересами тех его участников, кому оно может показаться бесполезным.

Согласуйте с участниками совещания правила совместной работы. Поручите одному из участников ведение протокола.

Все вступительное слово должно уложиться в 10 минут. Рекомендуется записать главную тему и очередность подтем на доске таким образом, чтобы они все время были перед глазами слушателей и выступающих.

#### **4. Организация дискуссии.**

Организовать дискуссию можно по-разному.

Открытая и плодотворная дискуссия возможна лишь в атмосфере непринужденности. Советуем все время сохранять спокойный и дружеский тон, чрезмерная официальность способна задушить дискуссию. Попробуйте расположить выступления в таком порядке, чтобы дискуссия развивалась постепенно.

Если вы действительно хотите извлечь пользу из совещания, вам необходимо ознакомиться со всеми точками зрения на обсуждаемые проблемы, в том числе и с теми, которые противоположны вашей. А это означает, что вам нужно очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа "это абсолютно неверно" или "вы в корне заблуждаетесь" убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у выступающего, а значит, преграждает дорогу истинной дискуссии.

Иногда бывает полезно давать немедленную оценку каждому вносимому предложению. Однако если есть опасение, что критические оценки могут остудить творческий пыл участников, то лучше использовать метод так называемой "мозговой атаки". Здесь разрешается высказывать любые, самые невероятные на первый взгляд предложения, а критика их запрещена до окончания "атаки".

Развития дискуссии в нужном направлении вы сможете добиться только в том случае, если все время будете следить, чтобы выступающие

оставались в рамках обсуждаемой проблемы и их "не заносило" в сторону. Но действовать при этом необходимо весьма дипломатично.

Как же следует полемизировать, чтобы не обидеть и не унизить оппонента? Советуем вам придерживаться следующих правил.

1. Несмотря на раздражение, говорите медленно и негромко.

2. Обращайтесь не непосредственно к своему противнику, а ко всей аудитории. Благодаря этому возникает деловая и спокойная обстановка.

3. В самом начале своей реплики подчеркните, что по некоторым вопросам взгляды ваши и вашего оппонента полностью совпадают. Можно даже подкрепить это каким-нибудь новым аргументом. И только затем можно переходить к контраргументам, формулируя их в виде конкретных вопросов.

Умелая постановка вопросов - самое верное средство управления дискуссией. Благодаря этому методу можно переключать внимание присутствующих с одной темы на другую; нацеливать внимание на те аспекты проблемы, которые еще остались в тени. Это дает возможность выяснить новые важные данные или заставить участников совещания занять более четкую позицию по тому или другому вопросу.

Одно из важнейших требований к руководителю совещания: не навязывайте с самого начала свою позицию остальным участникам. Помните, что должность руководителя придает вашим словам особый вес и те из присутствующих, которые придерживаются противоположных взглядов на рассматриваемую проблему, могут просто не решиться их высказать, чтобы не противоречить начальству.

Кроме того, нейтральная позиция вовсе не исключает возможности высказать свое мнение. Только надо излагать его от третьего лица: "Недавно читал, что..." или сформулировать в виде вопроса: "А может быть, стоит задуматься над вопросом...".

## **5. Завершение совещания.**

Заканчивая совещание, кратко суммируйте проведенное обсуждение и определите будущие мероприятия, которые планируется осуществить согласно принятому решению.

Совещание завершайте на позитивной ноте. Это позволяет добиться уверенности в том, что все присутствующие отчетливо понимают, о чем

---

шла речь на совещании, у них складывается убеждение, что в ходе дискуссии достигнут определенный прогресс.

Результаты совещания необходимо зафиксировать в протоколе и разослать всем лицам, которые должны быть о них информированы.

Эффективность совещания целиком зависит от общего стиля руководства. Принцип "в этом доме хозяин я" неминуемо скажется на атмосфере совещания. Открытой и непринужденной дискуссии в этом случае не получится. Такая дискуссия возможна лишь при действительно коллегиальном стиле руководства.

## **6. Общие советы.**

Чем выше будет ваш пост, тем более широкими проблемами вам придется заниматься. А значит, с большим числом людей придется эту работу согласовывать и координировать. Поэтому постарайтесь преодолеть неприязнь к совещаниям и научитесь извлекать из них максимальную пользу.

Этого вам удастся добиться, если вы будете следовать следующим советам.

1. Не пожалейте 10 минут на то, чтобы составить для себя хотя бы схематичный план предстоящего совещания. Наметьте, кому в какой очередности дать слово, на что обратить особое внимание присутствующих и чего от них надо добиваться.

2. Приучитесь выделять в каждом выступлении основную мысль. Абстрагируйтесь от "словесного шума", который присущ многим специалистам, искренне полагающим, что кратко высказать свое мнение или предложение просто несолидно, и поэтому старающимся полностью занять отведенное им по регламенту время.

3. Подавляйте любые вспышки эмоциональности в ходе совещания. Помните о том, что эмоции резко снижают результативность обмена мнениями, но зато сильно увеличивают продолжительность совещаний.

4. Незамедлительно пресекайте попытки отдельных специалистов заморочить голову остальным присутствующим, используя для этой цели крайне специфическую терминологию, понятную лишь им самим.

5. Постарайтесь до самого последнего времени скрыть от участников совещания, если они ваши подчиненные, то личное мнение, с которым вы

пришли на это совещание.

### **7. Типы участников совещания.**

При проведении совещания следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников обсуждения. Ниже следуют советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать.

**1. Спорщик.** Сохранять невозмутимость и деловитость.

Предоставить группе участников опровергать его утверждения.

**2. Позитивист.** Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.

**3. Всезнайка.** Призвать группу участников занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

**4. Словоохотливый.** Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.

**5. Застенчивый.** Ставить несложные вопросы, укреплять уверенность в его силах.

**6. Негативист.** Признать и оценить его знания и опыт.

7. Не проявляющий интереса. Спросить его о работе. Привести примеры его сферы интересов.

**8. "Крупная шишка".** Избегать прямой критики, применять технику "да, но..."

**9. Расспрашивающий.** Адресовать его вопросы группе участников.

## ***9. Налаживание коммуникаций***

### **1. Коммуникационный процесс**

Коммуникация может быть представлена как процесс обмена между людьми информацией интеллектуального или эмоционального содержания. Под информацией понимается любая совокупность сведений, первичным источником которых был опыт.

Коммуникация - это сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому.

Обмен информацией начинается с отбора или с формулирования

идеи. Отправитель решает, какую значимую идею или информацию следует сделать предметом обмена. Идея не должна быть смутно выражена. Лейтмотив этого шага - "не начинайте говорить, не начав думать". Сдерживайте себя до тех пор, пока у вас не сформулировалось достаточно продуманное обращение; не спешите говорить о вещах, которые вам самим не ясны или которые не относятся к делу.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонацию, жесты. В ряде случаев форма оказывается важнее содержания. Кодирование превращает идею в сообщение. Но все-таки главенствующее значение имеет содержательная сторона. Отправитель также должен выбрать канал, совместимый с типом символов, используемых для кодирования. Устно или письменно, лично или по телефону.

После передачи сообщения отправителем, получатель переводит символы отправителя в свои мысли.

Основная цель коммуникационного процесса это обеспечение понимания принимаемого информационного сообщения.

В коммуникационном процессе на пути к пониманию сути сообщения информация встречает разные преграды и западни. Она можетискажаться, фильтроваться, отсеиваться, корректироваться. Поэтому эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: необходимо наличие обратной связи, которая позволяет определить, в какой мере сообщение было воспринято и понято.

## **2. Коммуникации и эффективность управления**

Коммуникация в фирме - это обмен информацией, на основе которого руководитель получает сведения, необходимые для принятия решений, и доводит принятое решение до исполнителей.

Обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности (функции управления). Поэтому коммуникации называют связующим процессом. Если люди не смогут обмениваться информацией, то ясно, что они не смогут работать вместе, формулировать общие цели и достигать их.

Обмен информацией существует:

- а) между фирмой и внешней средой;
- б) между иерархическими уровнями управления фирмы (по вертикали);
- в) между подразделениями одного уровня (по горизонтали);
- г) между руководителем и подчиненными (составляет 2/3 общего объема);
- д) неформально между работниками фирмы ("слухи", уровень точности которых может быть довольно высок).

Для обмена информацией в фирме используются разные средства. Деловые беседы, обсуждения, совещания, телефонные разговоры, собрания, служебные записки, отчеты, справки и тому подобная документация, циркулирующая внутри фирмы, которая зачастую является реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Коммуникации должны осуществляться в нужное время (своевременно), должны быть достоверными (не должны расходиться между словом и делом) и достаточно полными (чрезмерные коммуникации вредны).

Руководитель тратит на деловое общение (коммуникации) от 50% до 90% своего рабочего времени. Примерно 70% руководителей считают главным препятствием на пути достижения эффективной работы плохие коммуникации. Способность руководителя общаться (его коммуникабельность) является одним из основных его качеств.

Эффективно работающие руководители - это люди, которые эффективны в деловом общении. Они понимают суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения, представляют, как среда влияет на обмен информацией.

Если коммуникации налажены плохо, то и решения могут оказаться ошибочными; люди могут неверно понимать, чего от них хочет руководство. Наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Поэтому эффективность коммуникаций определяет не только качество принимаемых решений, но и то, как они в действительности будут реализованы.

Различают два вида коммуникаций - межличностные и организационные коммуникации.

### **3. Межличностные коммуникации**

Межличностные коммуникации представляют обмен информацией между отдельными людьми и группами.

На пути межличностных коммуникаций могут встречаться следующие группы преград.

1. Возможны искажения и избирательность в восприятии информации. Рассмотрим влияние на это различных причин.

Люди могут по-разному воспринимать и интерпретировать одну и ту же информацию в зависимости от компетенции и накопленного опыта. Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отвергается, либо искажается в соответствии с нашим опытом и понятиями.

Причинами избирательного восприятия информации могут являться круг интересов и потребностей, эмоциональное состояние людей, их внешнее окружение.

Еще одна причина трудностей восприятия информации состоит в существовании группы преград, обусловленных социальными установками людей, симпатиями-анттипатиями. Так, руководитель, не создающий позитивно окрашенный климат в отношениях с другими, получает урезанный объем информации от своих сотрудников. Со временем может сложиться обстановка недоверия, антагонизма, самозащиты.

2. Возможны семантические затруднения, связанные с пониманием смысла отдельных слов.

3. Невербальные (несловесные) преграды, связанные с различным пониманием жестов, мимики, интонации сказанного.

4. Отсутствие обратной связи также указывает на преграды в коммуникациях.

5. Неумение слушать является большой преградой в коммуникациях, снижающей их эффективность. Умение слушать является важным качеством руководителя. При этом мало уметь воспринять факты, нужно уметь прислушаться к чувствам.

#### **4. Организационные коммуникации**

Организационные коммуникации - это движение деловой информации в организационных структурах. Руководитель должен иметь представление о возможных преградах на пути обмена информацией в фирме.

Когда информация движется внутри фирмы вверх-вниз, то смысл сообщений может претерпевать некоторые изменения. Информация искажается, фильтруется, отсеивается, корректируется.

Рассмотрим наиболее характерные случаи изменения информационных сообщений.

1. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо руководитель не согласен с сообщением. Он может модифицировать сообщение, чтобы несколько изменить его смысл.

2. Может существовать потребность фильтровать сообщения, не направляя отдельные из них при передаче на другой уровень управления. Например, "не сообщать начальству плохие новости".

3. Руководитель в случае своей перегруженности может сам отсеивать менее важную информацию. Но понимание "важности" - субъективно. Оно может отличаться у разных руководителей.

4. Если структура фирмы продумана плохо, то может возникнуть коррекция информации при переходе ее с уровня на уровень.

#### **5. Совершенствование коммуникаций**

Рассмотрим некоторые способы совершенствования обмена информацией, которые руководитель должен научиться использовать в своей повседневной деятельности.

1. Руководитель должен оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей и потребностей своих подчиненных и коллег.

2. Руководитель должен регулировать потоки информации с помощью личных встреч, совещаний и т.д.

3. Руководитель должен проверять информированность своих подчиненных для выяснения информированности о целях их

деятельности.

4. Руководитель должен использовать современную компьютерную технику и создавать свою базу данных.

5. Руководитель должен способствовать изданию информационных бюллетеней, которые содержат информацию для всех работников.

## ***10. Конфликт в коллективе***

### **1. Что такое конфликт?**

Как и у многих понятий теории организационного управления, у конфликта имеется много определений и толкований.

Конфликт (лат. "столкновение") означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое. Сторонами конфликта могут быть отдельные лица или группы лиц, которые называются оппонентами (лат. "участник спора", "возражающий").

Для анализа и прогнозирования сложных ситуаций, вызывающих конфликт, необходимо знать основные составляющие конфликта. Конфликт возникает при наличии следующих составляющих.

1. Объекта конфликта, то есть проблемы или причины, вызывающей несогласие оппонентов.

2. Оппонентов, преследующих свои цели по овладению объектом. Чтобы оппоненты могли вступать в конфликт, они должны иметь возможность взаимодействовать друг с другом.

3. Инцидента, то есть действия хотя бы одного из оппонентов, направленного на реализацию его целей.

Наличие объекта и оппонентов создает конфликтную ситуацию - базу конфликта. Инцидент превращает конфликтную ситуацию в конфликт. Возникший конфликт необходимо разрешить.

Вероятно, конфликты не могут не возникать. Ведь идеального совпадения мнений и интересов всех работников никогда не бывает. А раз есть различие в интересах, то неизбежны и конфликтные ситуации, когда интересы приходят в противоречие.

Но дело не только в том, чтобы избежать любых противоречий и

борьбы мнений, столкновения точек зрения. Дело не в бегстве от противоречий, а в умении правильно вести себя в конфликтной ситуации и эффективно управлять конфликтом.

Навыки понимания и анализа конфликтной ситуации и эффективного ее разрешения предполагают определенный уровень социально-психологической культуры руководителя. Если руководитель ориентируется исключительно на производственные аспекты, если он пренебрегает сферой межличностного взаимодействия, то это приводит к неудовлетворенности, к напряженности в его отношениях с подчиненными. Такой поход не только осложнит процесс руководства коллективом, но и может стать причиной серьезных психологических проблем для самого руководителя.

Руководитель должен быть готов к конструктивному разрешению конфликтов. Это значит, что он должен видеть возникающие противоречия, возможные формы их развития, понимать причины возникновения конфликтов и знать пути их разрешения. Если руководитель боится пойти туда, где возникла какая-то конфликтная ситуация, то, конечно, он никогда не станет управлять эффективно и плодотворно.

## 2. Причины конфликтов

Причины возникновения конфликтных ситуаций можно разделить на две категории: объективные и субъективные.

**1. Объективное** начало в возникновении конфликтов связано со сложной противоречивой ситуацией, в которой оказались люди. В производстве такие ситуации возникают по следующим причинам.

Первая группа причин связана с недостатками в организации производства: в нормировании труда, в использовании материальных и моральных стимулов, в организации работы (недостаток материалов, простои и т.п.), в неудовлетворительных условиях труда и т.д.

Вторая группа объективных причин связана с недостатками в управлении: нечеткое разделение функций и ответственности, неудовлетворительные коммуникации, неподготовленность руководителя (неумение ставить задачи, чрезмерное администрирование, нарушение

трудового законодательства и т.д.).

Такого вида недостатки порождают проблемы, относящиеся к конфликтогенным, то есть эти недостатки объективно являются той возможной средой, в которой легко возникают конфликтные ситуации. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроя, характеров, сложившихся в коллективе отношений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликта довольно велика.

Устранение конфликтов, вызванных такими причинами, может быть достигнуто только изменением объективной ситуации (устранением недостатков). В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в производственной деятельности фирмы.

**2. Субъективное** возникновение конфликтных ситуаций связано с психологическими особенностями членов коллектива, с взаимной неприязнью и непониманием в отношениях, с разным уровнем нравственной и профессиональной подготовки.

Такие объективные и субъективные ситуации нередко создают преграды на пути удовлетворения стремлений, желаний, интересов людей. Со многими из них людям свойственно мириться, считая их естественными и неизбежными.

Проблема возникает тогда, когда эти недостатки и преграды вызывают протест, создающий конфликт. Чисто личностные, неблагоприятные проявления в сложной ситуации могут обострить конфликт, особенно если в нем участвуют расположенные к конфликтам люди.

### **3. Влияние конфликта на деятельность коллектива**

Конфликтная ситуация нарушает обычный, рабочий ритм жизни коллектива. Взаимоотношения людей в коллективе во время конфликта в большей или меньшей степени являются ненормальными.

Эффективность деятельности падает. При изучении психологических явлений в коллективе установлено, что потери от конфликтов и

послеконфликтных переживаний составляют до 15% рабочего времени.

Немалое значение имеет и моральное последствие конфликта. Люди переживают конфликт по-разному.

При пассивной форме (депрессия) человек охвачен чувством бессилия, печали, а иногда и отчаяния. Люди утверждаются в мысли, что изменить существующее положение невозможно. А на себя они смотрят как на неполноценных, как на неудачников. Инициатива людей падает.

Если человек переживает конфликт в агрессивной форме и вербует себе сторонников, то в конфликт втягиваются все новые работники. Конфликт ведется аморальными средствами, сопровождается взаимными оскорблениеми.

Даже после разрешения конфликта его последствия долго дают о себе знать, так как в этом случае подрывается авторитет руководителя и его сотрудников, а отношения товарищества и взаимопомощи восстанавливаются нескоро.

#### **4. Развитие конфликтного процесса**

Начало конфликта, как правило, связано с наличием проблем, вызывающих конфликтную ситуацию.

При возникновении проблемы человек излагает свою точку зрения, приводит аргументы в пользу своей позиции, пытается возложить ответственность за сложившуюся ситуацию на оппонента. Существование недостатков, источников конфликта увеличивает возможность конфликтной ситуации.

Однако даже при возможности возникновения конфликтной ситуации стороны могут не захотеть реагировать на нее так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат.

Но во многих случаях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели.

Настоящий конфликт часто появляется при попытке убедить другую сторону, что "моя точка зрения правильна, а твоя нет".

Среди личных особенностей, которые усложняют конфликтную ситуацию и способствуют конфликту, выделяются склонность настаивать

на своем, не считаясь с мнением других, категоричность и беспаллиционность суждений, импульсивность и необдуманность слов и поступков, склонность к обвинению оппонента. Эти особенности присущи людям, расположенным к конфликтам.

Часто руководителю приходится сталкиваться с ситуацией, когда подчиненные предъявляют ему претензии за какие-то обстоятельства, не зависящие от руководителя (плохие условия труда, отсутствие перспектив продвижения по службе и т.д.). В этой ситуации у руководителя часто возникает реакция протesta, так как он считает претензии подчиненных несправедливыми.

В свою очередь, в некоторых ситуациях (плохая работа коллектива, нездоровая атмосфера) руководитель возлагает ответственность на кого-либо из своих подчиненных ("это он мутит воду") и видит в нем источник проблем. Хотя, возможно, даже удаление его из коллектива ситуацию не изменит.

Конфликты такого типа потенциально чреваты серьезными осложнениями, так как оппонент воспринимает предъявляемые ему претензии как необоснованные обвинения, а это вызывает ответную реакцию. Большинство конфликтов, подобные вышеописанным, являются результатом неэффективной организации и плохого управления.

Но даже в фирме с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть желательны. Во многих случаях конфликт позволяет выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое число проблем и альтернатив их решения и т.д. Это делает процесс принятия решений более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить потребности в уважении и власти.

В зависимости от эффективности управления конфликтом, его последствия могут быть положительными или отрицательными. Если найден эффективный способ управления конфликтом, то возможны следующие положительные его последствия.

1. Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон. В результате люди будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, устранит или сведет к минимуму трудности на пути осуществления решений.

2. Стороны больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтами.

3. Уменьшение синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителя. Это улучшает качество принятия решений, так как дополнительные идеи и "диагноз" ситуации ведут к лучшему ее пониманию.

4. Вскрываются и прорабатываются возможные проблемы, которые улучшают управление.

Если не найден эффективный способ управления конфликтом, то возможны следующие отрицательные его последствия, то есть условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, снижение производительности труда.

2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.

3. Представление о другой стороне как о "враге".

4. Придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

## **5. Этапы разрешения конфликта**

Если конфликт не удалось предотвратить, то руководителю необходимо разрешить его с наименьшим ущербом для коллектива.

Разрешение конфликта - очень сложное и тонкое дело. Проводить его можно лишь на принципиальной и объективной основе, учитывая индивидуальные особенности людей и их психологическое состояние. Даже хорошие и объективные люди в состоянии конфликта теряют свои положительные качества и допускают неэтичные поступки, стремясь обвинить другого.

Многие специалисты считают центральным моментом разрешения конфликта переговоры.

При разрешении многих сложных конфликтных ситуаций переговоры рекомендуется проводить в несколько этапов.

**Первый этап - подготовительный.**

Прежде чем приступать к сложным переговорам, надо выслушать обе стороны, отсеять все лишнее, что говорят друг о друге участники конфликта, сопоставить слова с их делами, поступками, поведением, выявить истину у третьих незаинтересованных лиц и по возможности полно проанализировать создавшуюся ситуацию.

После этого следует наметить один из методов разрешения конфликта.

#### **Второй этап - предварительное обсуждение ситуации.**

При сложном конфликте рискованно сразу решить все проблемы, ибо непродуманное решение может нанести вред возникшей ситуации. "Одномоментное" разрешение конфликта возможно лишь при сравнительно простых ситуациях, когда позиции оппонентов ясны и они видят конструктивный выход.

Цель таких обсуждений состоит в уточнении позиций оппонентов, в снятии напряженности ситуации, в создании основ делового сотрудничества.

#### **Третий этап - ведение переговоров и разрешение конфликта.**

Эффективные переговоры с участниками конфликта должны быть нацелены на поиск оптимального варианта разрешения конфликта. Они должны превратить конфликт в инструмент решения проблемы, в средство улучшения взаимоотношений людей.

После разрешения конфликта руководитель должен еще некоторое время наблюдать за поведением лиц, бывших в конфликте. Дело в том, что отрицательное отношение друг к другу может сохраняться, даже если участники конфликта искренне осознали свои ошибки.

В некоторых случаях тактическое вмешательство для нормализации отношений бывает необходимо.

### **6. Анализ конфликтной ситуации**

Для разрешения конфликта руководитель должен предварительно, по возможности полно, проанализировать создавшуюся конфликтную ситуацию. Анализ конфликтной ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения переговоров и разрешения конфликта.

Анализ предполагает выяснение:

- 1) причин возникновения конфликтной ситуации;
- 2) кто является участником конфликта;
- 3) чьи интересы и каким образом затронуты в конфликте;
- 4) кто является инициатором конфликта и какую цель преследует;
- 5) какова реакция других членов коллектива на создавшуюся ситуацию.

Истинную причину противоречий бывает очень трудно установить. Часто участники конфликта сознательно или бессознательно скрывают его настоящую причину. Они выдвигают друг против друга обвинения в различных недостатках производственного или личного характера.

Для разрешения конфликта бывает достаточно, установив первопричину конфликта, устраниТЬ ее.

Помимо выяснения основных объективных обстоятельств конфликта, стоит попытаться составить своеобразный психологический портрет участников конфликта, то есть по возможности уяснить себе: какие особенности их личностей и их характеров сыграли роль в возникновении конфликта; что вообще характерно для их поведения в коллективе.

Анализ конфликтной ситуации и обрисовка участников конфликта позволит:

- 1) найти те "точки", где может быть достигнуто сближение позиций участников конфликта;
- 2) учесть их психологические особенности, которые могут нежелательно обострить конфликт;
- 3) лучше сформулировать цель переговоров и обдумать линию поведения при разрешении конфликта.

## **7. Конструктивное ведение переговоров**

В ходе переговоров уточняется объект конфликта, выясняются позиции участников, закладываются основы решения конфликтной ситуации.

Успешное проведение переговоров способствует быстрому и оптимальному разрешению конфликта. Напротив, неудачи в проведении переговоров осложняют ситуацию, нагоняют напряженность в

отношениях сторон.

Начиная переговоры, необходимо продемонстрировать участникам свое искреннее желание разобраться в ситуации и понять позиции ее участников. Если руководитель сразу обнаружит свое недовольство возникшей проблемой и желание поскорее устраниить ее, то участники конфликта не почувствуют интереса к себе и своим проблемам, и переговоры могут не состояться.

Полезно в начале переговоров вслух сформулировать их цель, чтобы придать разговору более направленный характер. Например: "Мне хотелось бы еще раз услышать ваши точки зрения по поводу создавшейся ситуации и тех вариантов ее решения, которые вы считаете приемлемыми."

Переговоры должны протекать динамично.

Проводя переговоры, руководитель должен сохранять контроль над ситуацией, то есть управлять ходом разговора, направляя его в нужное русло в соответствии со сформулированной целью переговоров.

Для эффективного ведения переговоров может быть рекомендована методика конструктивного стиля переговоров, который характеризуют:

- 1) конкретность (обсуждение конкретного объекта конфликта, отсутствие обобщений, переноса разговора на другие области взаимодействия, ссылок на прошлые, не имеющие отношения к делу, неудачи и ошибки партнера);
- 2) активность обеих сторон, их вовлеченность в ситуацию, заинтересованность в разговоре;
- 3) четкое, открытое изложение своей позиции и внимание к позиции и доводам собеседника, желание понять их;
- 4) соблюдение этических принципов поведения сторон по отношению друг к другу, использование только деловых аргументов, избегать всего, что может задеть личность партнера.

Сложность переговоров, их эмоциональная значимость для участников нередко вызывают у них чувство психологической усталости. Надо стремиться закончить переговоры до того, как кто-то из участников начнет ими тяготиться.

Даже если для этого придется отложить завершение переговоров. Это вытекает из общего требования к окончанию переговоров, связанного с их

завершением на позитивной ноте. Участники переговоров должны уйти с чувством готовности к дальнейшим контактам.

Важно также обязательно подчеркнуть достигнутое при обсуждении. (Даже если вам не удалось достичь своей цели и вы в целом не удовлетворены результатом.) Это необходимо, чтобы участники чувствовали, что переговоры не прошли впустую. ("Я рад, что мы поговорили, теперь я гораздо лучше представляю себе создавшуюся ситуацию" и т.д.)

Ощущения бесплодности проведенных переговоров настраивают их участников на пессимистический лад и создают у них негативные установки к продолжению переговоров.

Предлагается использовать следующие оценки результатов переговоров. Участники:

- 1) получили какую-то новую информацию, что-то уточнили в своем видении ситуации или в позициях оппонентов;
- 2) смогли хотя бы частично снять напряженность в отношениях проявления взаимной доброжелательности;
- 3) пришли к большему взаимопониманию и сближению позиций;
- 4) смогли устраниТЬ ситуацию и разрешить проблему.

Конечно, именно последнее является наилучшим результатом, но даже любого другого исхода переговоров достаточно, чтобы считать проведение переговоров хотя бы частично успешными.

Если же в результате переговоров участники не узнали для себя ничего нового, напряженность между ними сохранилась или даже усилилась, они чувствуют свою разобщенность, невозможность или даже нежелание изменить ситуацию, то переговоры следует оценивать отрицательно.

## **8. Методы разрешения конфликтных ситуаций**

Существуют два вида методов эффективного разрешения конфликтных ситуаций.

### **1. Структурные методы**

### 1. Разъяснение требований к работе.

Руководитель разъясняет подчиненным, что ждет от них в данной ситуации. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, система полномочий и ответственности работников, а также четко определены политика, процедуры и правила.

2. Использование рычагов управления. Четкое установление иерархии повышает координацию управления, упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри фирмы. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, то конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение.

В управлении конфликтной ситуацией полезны такие средства интеграции как использование межфункциональных служб, целевых групп и межотдельских совещаний.

### 3. Постановка общих целей.

Эффективное осуществление комплексных целей требует совместных усилий. Четко сформулированные цели способствуют тому, чтобы руководители принимали решения, удовлетворяющие в целом, а не только своему функциональному подразделению.

### 4. Использование системы вознаграждений.

Система вознаграждений должна поощрять поведение групп и отдельных лиц, которые помогают решению общих вопросов и способствуют избежать конфликтных ситуаций, наносящих вред фирме.

## **2. Межличностные методы**

### 1. Уклонение.

Метод предлагает не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями, не приходить в возбужденное состояние при решении конфликтогенной проблемы.

### 2. Сглаживание.

Погасить стремление к конфликту, апеллируя к солидарности, к просьбе "не раскачивать лодку", подумать о том хорошем, что есть сегодня, и по возможности не инициировать конфликт.

### 3. Принуждение.

Взять конфликт под контроль, показать более сильную власть и подавить противника. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Принуждение может вызвать возмущение и подавление инициативы подчиненных.

### 4. Компромисс (соглашение).

Метод характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но только с уступкой до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это минимизирует недоброжелательность и дает возможность разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Но использование компромисса на ранних стадиях конфликта может помешать диагнозу проблемы и поиску альтернатив.

### 5. Консенсус (согласие, единодушие).

Признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Делается попытка добиться своей цели не за счет других, а ищется наилучший для всех вариант разрешения конфликтной ситуации.

Этот метод позволяет не только ограничить или предотвратить конфликтные ситуации, но позволяет тщательно изучить все точки зрения и прийти к оптимальному решению. Здесь открыто обсуждаются расхождения во взглядах сторон, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует.

## Глава 10.

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

Вам предлагается инструмент познания самого себя, психологическое тестирование. Предлагаемые здесь тесты предназначены для того, чтобы руководитель задумался над некоторыми характерными особенностями своей личности, понял свои недостатки и попытался их исправить.

Результаты, которые будут получаться по каждому тесту, желательно записать в отдельную тетрадь. Со временем у вас будет довольно подробная характеристика вашей личности со своими плюсами и минусами. Если получатся какие-то противоречия, попробуйте их объяснить. Если вы согласны с тем, что получилось, и действительно хотите исправить или выработать некоторые черты личности, тогда поступайте следующим образом.

1. Представьте идеальный образ человека или то поведение, к которому вы стремитесь.

2. Вспомните из реальной жизни, из своего окружения людей, обладающих этими качествами.

3. Постарайтесь воспроизвести их поведение, черты, эмоции, то, к чему вы стремитесь. Попробуйте воспроизвести их походку, жесты, мимику, выражение лица, помните, что физическое связано с психическим.

4. Стройте свое поведение так, как будто вы приобрели эти качества, черты, то есть поступайте так, как поступают в этих случаях такие люди.

## *1. Содержание тестов*

### **Тест 1. Методика изучения темперамента**

Из четырех предложенным под каждым номером утверждений выберите одно, наиболее вам свойственное.

1. а) неусидчивы, суетливы;  
б) веселы и жизнерадостны;  
в) спокойны и хладнокровны;  
г) стеснительны и застенчивы.
2. а) невыдержаны и вспыльчивы;  
б) энергичны и деловиты;  
в) последовательны и обстоятельны;  
г) теряется в новой обстановке.
3. а) нетерпеливы;  
б) не доводите начатое дело до конца;  
в) осторожны и рассудительны;  
г) затрудняетесь установить контакт с новыми людьми.
4. а) резки и прямолинейны в отношениях с людьми;  
б) склонны переоценивать себя;  
в) умеете ждать;  
г) не верите в свои силы.
5. а) решительны и инициативны;  
б) способны быстро схватывать новое;  
в) молчаливы и не любите попусту болтать;  
г) легко переносите одиночество.
6. а) упрямые;  
б) неустойчивы в интересах и склонностях;  
в) обладаете спокойной, ровной речью, с остановками;  
г) чувствуете подавленность и растерянность при неудачах.
7. а) находчивы в споре;  
б) легко переживаете неудачи и неприятности;  
в) сдержаны и терпеливы;  
г) склонны уходить в себя.
8. а) склонны к риску;

- б) легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам;  
в) доводите начатое дело до конца;  
г) быстро утомляетесь.
9. а) работаете рывками;  
б) с увлечением беретесь за любое новое дело;  
в) не растратываете попусту сил;  
г) обладаете слабой, тихой речью, иногда снижающейся.
10. а) незлопамятны и боязливы;  
б) быстро остыvаете, если что-то перестает вас интересовать;  
в) строго придерживаетесь выработанного распорядка дня, системы в работе;  
г) невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника.
11. а) обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью;  
б) быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь на другую;  
в) легко сдерживаете порывы;  
г) впечатлительны до слезливости.
12. а) неуравновешенны и склонны к горячности;  
б) тяготитесь однообразием будничной кропотливой работы;  
в) маловосприимчивы к поощрению или порицанию;  
г) предъявляете высокие требования к себе и окружающим.
13. а) бываете агрессивным забиякой;  
б) общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности;  
в) незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес;  
г) склонны к подозрительности, мнительны.
14. а) нетерпимы к недостаткам;  
б) выносливы и работоспособны;  
в) постоянны в своих интересах;  
г) болезненно чувствительны и легко ранимы.
15. а) обладаете выразительной мимикой;  
б) обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами и выразительной мимикой.  
в) медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела

- на другое;
- г) чрезмерно обидчивы.
16. а) способны быстро действовать и решать;
- б) сохраняете самообладание в неожиданной и сложной обстановке;
- в) ровны в отношениях со всеми;
- г) скрытны и необщительны.
17. а) неустанно стремитесь к новому;
- б) обладаете всегда бодрым настроением;
- в) любите аккуратность во всем;
- г) малоактивны и робки.
18. а) обладаете резкими порывистыми движениями;
- б) быстро засыпаете и пробуждаетесь;
- в) с трудом приспосабливаетесь к новой обстановке;
- г) безропотны, покорны.
19. а) несобранны, проявляете поспешность в решениях;
- б) настойчивы в достижении поставленной цели;
- в) инертны, малоподвижны, вялы;
- г) стремитесь вызвать сочувствие и помочь других.
20. а) склонны к резким сменам настроения;
- б) склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться;
- в) обладаете выдержкой;
- г) чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию.

### **Тест 2. Оптимист? Пессимист?**

Данный тест не только способ больше узнать о самом себе, но и напоминание неоптимистам о необходимости "излечиться" как можно скорее от этого недуга. Итак, приготовьтесь к самому худшем или... лучшему.

Выберите один из вариантов ответа на вопрос.

1. Как вы будете реагировать, если совершенно неожиданно вам придется пережить финансовый крах:

- а) не станете излишне беспокоиться, поскольку уверены, что удача вновь улыбнется вам;

- 
- б) почувствуете себя в полной неуверенности;
  - в) начнете экономить и приспосабливаться к изменившейся ситуации;
  - г) окажитесь во власти сильной депрессии?

2. Если вас преследуют неудачи:

- а) переживаете, но совсем этому не удивлены;
- б) бросаетесь действовать, стараясь скорее исправить положение;
- в) обеспокоены тем, что подумают окружающие;
- г) не расстраиваетесь слишком сильно, поскольку нет худа без добра?

3. С каким настроением вы участвуете в спортивных состязаниях:

- а) считаете, что у вас есть шансы на победу;
- б) делаете все, чтобы выиграть и боретесь до победного конца;
- в) особенно не стремитесь к победе;
- г) считаете, что у вас нет никаких шансов на выигрыш, но все равно вступаете в борьбу?

4. Если кто-то поссорился с вами или разошелся во мнениях:

- а) вы избегаете этого человека;
- б) считаете, что вы были не правы;
- в) уверены, что могли бы не доводить до такой ситуации;
- г) при ближайшей же встрече с этим человеком попытаетесь уладить раздор?

5. Вы один из четырех претендентов на занятие вакансий. Какие чувства вы испытываете перед тем, как вас должны пригласить из комнаты ожидания для собеседования:

- а) нервничаете, поскольку трое других вам кажутся слишком уверены в себе;
- б) уверены в себе, поскольку трое других вас не интересуют;
- в) счастливы, что вас внесли в список претендентов, и рады тому, что в вашей анкете что-то, видимо, привлекло к себе внимание;
- г) полны решимости обменяться мнениями во время собеседования, чтобы выяснить, насколько предлагаемая работа устраивает вас?

6. Как вы относитесь к тому, что кто-то пользуется вашей щедростью:

- а) вам приятно приносить людям радость;
- б) слегка раздражаетесь, так как некоторые склонны поживиться за

чужой счет;

- в) вам безразлично, поскольку вы твердо верите в перераспределение благ во всем мире;
- г) не возражаете, но надеетесь, что когда-нибудь вам воздастся сторицей?

7. Что, по-вашему, более важно:

- а) делать деньги;
- б) жить счастливо;
- в) добиваться успеха во всем, чем бы вы не занимались;
- г) раскрыть таланты, которыми вы обладаете?

8. Завидуете ли вы тем, кому, как может показаться, в жизни повезло больше, чем вам:

- а) никогда;
- б) иногда;
- в) завидуете, но задаетесь вопросом о проблемах, с которыми они, возможно, сталкиваются;
- г) завидуете и готовы поменяться местами хоть завтра?

9. Если исходить из того, что вы практически здоровы и живете в нормальных условиях, действительно ли верите, что:

- а) личный успех зависит от удачи;
- б) успех скорее определяется вашими связями, а не знаниями;
- в) способность к достижению успеха заложена в каждом человеке;
- г) скорого успеха не бывает?

10. Если бы вам предоставили возможность выбора, где и когда вы предпочли бы жить:

- а) в прошлом;
- б) в настоящем;
- в) в будущем;
- г) на другой планете?

### **Тест 3. Способны ли вы влиять на других?**

Каждый из нас подвержен влиянию других людей, нередко и сам старается повлиять на них в желаемом направлении. Предлагаем

---

проверить, какой силой внушения наделены вы.

Ответьте на каждый из вопросов "да" или "нет".

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика?
2. Раздражают ли вас люди, которые экстравагантно одеваются и ведут себя?
3. Способны ли вы поделиться с другим человеком своими личными переживаниями?
4. Реагируете ли вы немедленно на мельчайшее проявление неподобающего к вам отношения?
5. Задевают ли вас успехи других в той области, в какой хотелось бы достичь успехов вам?
6. Готовы ли вы взять на себя очень трудное дело только для того, чтобы показать, что оно вам под силу?
7. Могли бы вы пожертвовать всем ради свершения чего-то исключительного?
8. Хотите ли вы, чтобы вас всегда окружал один и тот же круг друзей?
9. Придерживаетесь ли вы в своей жизни строгого, расписанного по часам распорядка?
10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?
11. Нравиться ли вам делать привычное дело каждый раз по-новому?
12. Любите ли вы подтрунивать над теми, у кого слишком большое самомнение?
13. Можете ли вы сказать своему начальнику или тому, кто считается общепризнанным авторитетом, что он не прав?

#### **Тест 4. Сильный ли у вас характер?**

Выберите один из вариантов ответа на вопрос.

1. Часто ли задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих:
  - а) очень редко;
  - б) редко;
  - в) достаточно часто;
  - г) часто?
2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не

верите (из-за упрямства, наперекор другим, из "престижных" соображений):

- а) да;
- б) нет?

3. Какие из нижеперечисленных качеств вы более всего цените в людях:

- а) настойчивость;
- б) широта мышления;
- в) эффективность, умение "показать" себя?

4. Имеете ли вы склонность к педантизму:

- а) да;
- б) нет?

5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами:

- а) да;
- б) нет?

6. Любите ли вы анализировать свои поступки:

- а) да;
- б) нет?

7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:

- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б) остаетесь самим собой?

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях:

- а) да;
- б) нет?

9) Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более подходит вам:

- а) мечтатель;
- б) рубаха-парень;
- в) усерден в труде;
- г) пунктуален, аккуратен;
- д) "философ" в широком смысле слова;
- е) суетный человек?

10. При обсуждении того или иного вопроса:

- a) высказываете свою точку зрения, хотя, может быть, она отличается от мнения большинства;
  - б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;
  - в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;
  - г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает?
11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю:
- а) раздражение;
  - б) тревогу;
  - в) озабоченность;
  - г) никакого чувства?
12. Если в пылу полемики ваш оппонент "сорвется" и допустит личный выпад против вас, как вы поступите:
- а) ответите ему в том же тоне;
  - б) проигнорируете этот факт;
  - в) демонстративно оскорбитесь;
  - г) предложите сделать перерыв?
13. Если ваша работа забракована, это вызывает у вас:
- а) досаду;
  - б) стыд;
  - в) гнев?
14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:
- а) самого себя;
  - б) "фатальное" невезение;
  - в) прочие "объективные" обстоятельства?
15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди недооценивают ваши знания:
- а) да;
  - б) нет?
16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то что делаете вы:
- а) злитесь на них;
  - б) стараетесь ретироваться;
  - в) не раздражаетесь, начинаете подыгрывать им;

г) отвечаете смехом и, как говорится "ноль внимания";

д) делаете безразличный вид, но в душе негодуете?

17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой зонт (перчатки и т.д.), то как вы поступите:

а) будете продолжать поиск молча;

б) будете искать, попутно обвиняя домашних в беспорядке;

в) уйдете без нужной вам вещи?

18. Что скорее всего выведет вас из равновесия:

а) длинная очередь в приемной;

б) толчения в общественном транспорте;

в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому вопросу?

19. Закончив спор, продолжите ли вы вести его мысленно, приводя новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения:

а) да;

б) нет?

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете:

а) человека исполнительного, но безынициативного;

б) человека знающего, но упрямца и спорщика;

в) человека одаренного, но с ленцой?

### **Тест 5. Коммуникабельны ли вы?**

На каждый из вопросов вы можете ответить "да", "нет", "иногда".

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет вам уже невмоготу?

3. Вызывает ли у вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании и тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой

---

командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, ответить на какой-то еще вопрос)?

7. Верите ли, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам 10000 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане или в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо, промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Это так?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких "чужих мнений" на этот счет вы не принимаете. Так ли это?

14. Услышав где-либо в "кулуарах" высказывания явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

#### **Тест 6. На определение уровня здоровья**

Желаете ли вы узнать о том, как вы на самом деле себя чувствуете? Для этого есть много способов, например просто выберите один из

вариантов ответа на вопросы данного теста.

1. Что вы сделаете, если увидите, что автобус успеет подойти к остановке раньше, чем вы:
  - а) "возьмете ноги в руки", чтобы догнать его;
  - б) пропустите, будет следующий;
  - в) несколько ускорите шаг, может быть, он подождет вас?
2. Пойдете ли вы в поход в компании людей значительно моложе вас:
  - а) нет, вы вообще не ходите в походы;
  - б) да, если они вам хоть немножко симпатичны;
  - в) Неохотно, потому что это может быть утомительно?
3. Если у вас выдался более тяжелый день, чем обычно, пропадает ли у вас желание делать вечером что-либо, обещающее быть интересным:
  - а) вовсе не пропадет!
  - б) желание пропадет, но вы надеетесь, что почувствуете себя лучше, и поэтому не отказываетесь от задуманного;
  - в) да, потому что вы можете получить удовольствие, только отдохнув?
4. Каково ваше мнение о турпоходах всей семьей:
  - а) вам нравится, когда это делают другие;
  - б) вы бы с удовольствием к ним присоединились;
  - в) нужно бы попробовать разок, как вы себя будете чувствовать в таком турпоходе?
5. Что вы охотнее и быстрее делаете, когда устаете:
  - а) ложитесь спать;
  - б) пьете чашку крепкого кофе;
  - в) долго гуляете на свежем воздухе?
6. Что важнее всего для поддержания хорошего самочувствия:
  - а) нужно побольше есть;
  - б) необходимо много двигаться;
  - в) нельзя слишком переутомляться?
7. Принимаете ли вы регулярно лекарства:
  - а) не принимаете даже во время болезни;
  - б) нет, в крайнем случае витамины;
  - в) да, принимаете?
8. Какое блюдо вы предпочитаете и чаще всего едите из

---

перечисленных ниже:

- а) гороховый суп с копченным окороком;
  - б) мясо, жареное на решетке, с овощным салатом;
  - в) пирожное с кремом или со взбитыми сливками?
9. Что для вас наиболее важно, когда отправляетесь на отдых:
- а) чтобы были все удобства;
  - б) чтобы была вкусная еда;
  - в) чтобы хотя бы минимальная возможность заниматься спортом?
10. Ощущаете ли вы перемену погоды:
- а) чувствуете себя из-за этого несколько дней больным;
  - б) не знаете, вы толком и не замечаете, что погода переменилась;
  - в) да, если вы утомлены?
11. Каково ваше общее состояние, если вы не выспались:
- а) скверное;
  - б) один-два раза не доспите - и все из рук валится;
  - в) вы так к этому привыкли, что уже не обращаете внимания?

### **Тест 7. Как вы относитесь к критике**

Критика присуща всякому социальному организму, каким является любой коллектив, и современный коллектив не может признаваться грамотным, если он не знаком со всеми сложностями и тонкостями этого явления. Предлагаемый тест поможет вам определить уровень вашей персональной грамотности в этой области.

Выберите один из вариантов ответа на вопрос.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов:

- а) да, я считаю необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;
- б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;
- в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто?

2. Как вы относитесь к публичной критике:

- а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;
- б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, в кабинете, чем публично, на людях;
- в) предпочитаю "кулуарную критику", то есть критику "за глаза", в неслужебной обстановке или высказываемую в полушутливой форме?

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство;

- а) да, конечно;
- б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;
- в) можно, но крайне осторожно?

4. Как вы относитесь к самокритике:

- а) стараюсь быть объективным к себе и "своей" службе, и если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;
- б) обычно я знаю недостатки в работе "своей" службы и мои лично, но не спешу себя критиковать;
- в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает?

5. Высказывая критические замечания, стараешься ли вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого:

- а) да, разумеется;
- б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;
- в) все зависит от самой "личности": если она уж очень обидчива - учитываю это, а если нет - особенно не дипломатичаю?

6. Выступая с критическими замечаниями, стараешься ли вы "подсластить пиллюлью" указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики:

- а) да, обычно стараюсь;
- б) нет, не вижу в этом смысла;
- в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь?

7. Дозируете ли объем критики, стараешьесь ли соблюсти некую "меру

критики":

- а) да, стараюсь критиковать не более, чем за один недостаток;
- б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;
- в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения?

8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки:

- а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе, поэтому я стараюсь внести какие-то предложения;
- б) нет, я полагаю, что главное - обнаружить проблему, указать на недостатки, а как их устранять - дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;
- в) как правило, предпочтительнее конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки?

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику:

- а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;
- б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;
- в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, не отказываюсь?

10. Какое поведение наиболее характерно для вас при ответе на критику:

- а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;
- б) прибегаю к методу "защиты от противного", то есть критикую критикующего;
- в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет "моей" службы), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства, сопутствующих виновников?

11. Раздражает ли вас критика?

- а) да, как правило;
- б) не очень;
- в) смотря кто и как критикует.

12. Проявляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?

- а) да, как правило;
- б) нет, крайне редко;
- в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим вас лицом?

- а) как и прежде;
- б) стараюсь при случае "ответить взаимностью" или ущемить его интересы другим доступным мне способом;
- в) некоторое время "обхожу" этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакты.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

- а) считаю их "приспособленцами", "трусишками", "угодниками";
- б) нормально отношусь, что тут особенного?
- в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе:

- а) критика - это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;
- б) управленческая деятельность - то же творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;
- в) и на критику существует мода.

#### **Тест 8. Есть ли у вас деловая хватка?**

Выберите один из вариантов ответа на вопросы данного теста.

1. Вы собираетесь закончить давно начатую и отложенную работу. И

---

вдруг вам звонит милый человек, противоположного пола, который вам симпатичен и просит о встрече:

- а) вы говорите "Попозже, солнышко!" - и, сжав зубы, быстренько прекращаете свою работу;
- б) произнеся: "Иду, любовь моя!", вы, послав к черту все свои дела, мчитесь на свидание;
- в) раз и навсегда решив стать аскетом, вы снова посылаете к черту, но уже свою симпатию и с легким сердцем занимаетесь делом.

2. Перед вами выбор: или пойти в веселую компанию, или наконец привести в порядок все свои бумаги, так как вас замучили жена, совесть:

- а) вы, кротко повторяя: "Делу - время, потехе - час", - начинаете все приводить в порядок;
- б) радостно подхватив ту же поговорку, вы, решив, что долгожданный час пробил, побежите на вечеринку, клятвенно пообещав себе, все убрать по истечении данного срока;
- в) бодро посмотрите на тех, кто упрекнет вас в неаккуратности, и, вяло отругиваясь и не вдаваясь в подробности дальнейшей судьбы бумаг, гордо удалитесь.

3. Вас попросили о важной услуге, невыполнимой для других людей:

- а) вы, похлопав просителя по плечу, говорите: "Нет проблем!" - и, использовав одного из многочисленных друзей, исполните желаемое;
- б) сославшись на занятость, уйдете, разводя руками;
- в) долго жмете ему руку, лихорадочно думая в это время, и наконец частично выполняете просьбу.

4. Деловые люди, как правило, не видят в одежде цель жизни. А для вас она:

- а) для меня одежда - это очень многое. Без фирменных тряпок я мало что из себя представляю;
- б) я люблю красиво одеваться, так как это приятно и мне, и окружающим;
- в) хорошая одежда нужна мне для работы. Если я буду плохо одет, люди соответственно не будут со мной иметь дела.

5. Друзья - это прекрасно! А как к друзьям относитесь вы?

- а) друзья - это великолепно! С их помощью я делаю свои дела, и

они мне помогают. С их помощью я достаю, продаю, покупаю, подписываю - о, мне очень нужны друзья!

б) друзья - это хорошо! Я не могу без друзей, они помогают мне в трудную минуту;

в) друзья - это все для меня. Я с ними советуюсь, помогаю им.

6. В достаточной ли мере вы уделяете внимание своему любимому человеку? Всегда ли заботитесь о том, чтобы, когда вы задержались на работе, позвонить домой и сообщить об этом?

а) что за ерунда! Я занимаюсь делом, а не черт-те чем! У меня просто нет времени на такие пустяки;

б) позвонить-то, конечно, можно, я и звоню, когда могу. Но, думаю, ничего страшного не случится, если я и опоздаю немного;

в) конечно, позвоню! Как можно причинять беспокойство! Да, в конце концов, я вообще никогда не опаздываю.

7. Личная жизнь есть у всех, даже у самых деловых. Но вот какое значение вы придаете личной жизни?

а) семья, дом - это моя жизнь. Я люблю своего избранника, хочу иметь детей, а работа - только для поддержания материального положения;

б) ну что ж! Семья - это не плохо. Хорошо иногда провести вечерок - другой в кругу семьи, поговорить с детьми, с любимым человеком, но и дела забывать нельзя;

в) ну уж нет! Всю жизнь провести на кухне? Никогда! За детьми пусть следит жена (бабушка), а мое призвание в работе. Вот там я человек, там я достигну больших высот, там мое место.

8. Умеете ли вы отдохнуть, отключаться от своих дел и многочисленных проблем?

а) могу, но не всегда. Если у меня что-то важное, я просто не могу не думать об этом. Тогда и отдых не в радость;

б) о, когда я отдаю, я с радостью сваливаю с себя бремя забот и наслаждаюсь жизнью;

в) я уже не помню, когда я отдохнул в последний раз. Все дела, дела...

**Тест 9. Можете ли вы быть руководителем?**

---

Есть ли у вас черты характера, которые говорили бы о вашей склонности к руководящей деятельности?

Ответьте на каждый из вопросов "да" или "нет".

1. Можете ли вы командовать людьми?
2. Любите ли вы работать на приусадебном участке?
3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?
4. Какое из двух достоинств цените больше всего:  
авторитет;  
нежность?
5. Любите ли вы произносить речи?
6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации:  
уровнем развития техники;  
степенью эмансипации женщин?
7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость?
8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми?
9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?
10. Во время знакомства вы в первую очередь обращаете внимание:  
на внешний вид;  
на то, что и как говорит собеседник?
11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете настоять на своем?
12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным:  
известного актера;  
чемпиона автогонок?
13. Часто ли вас выдвигают на выборную работу?
14. Бываете ли вы организатором смелых начинаний?
15. Раздражает ли вас то, что вы живете, к примеру, в комнате без штор на окнах?
16. Какой цвет вам больше нравится:  
голубой;  
красный?
17. Легко ли вы принимаете решения?
18. Какие виды спорта вам по душе:  
те, которые развивают ловкость;

те, которые развиваются силу?

19. Признаете ли вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен?

### **Тест 10. Решительный ли вы?**

Ежедневно каждый из нас принимает те или иные решения. Но не все одинаково подходят к этому. Одни действуют без долгих раздумий, другие долго размышляют.

А что вы можете в этой связи сказать о себе? Является ли решительность сильной стороной вашего характера? Скоропалительны ли ваши решения? Или, наоборот, вы нерешительны?

Найти ответы на эти вопросы, может быть, вам поможет этот тест.

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы.

1. Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных вам?

2. Быстро ли вы адаптируетесь в новом коллективе?

3. Способны ли вы высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения высшего руководителя?

4. Если вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли вы без колебаний перейти на новую работу?

5. Склонны ли вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

6. Объясняете ли вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными "смягчающими" и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения вам не нравится - вы бы написали иначе. Станете ли вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с вашим мнением?

9. Если вы увидите в витрине вещь, которая вам очень понравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж необходима?

10. Можете ли вы изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли вы заранее свой отпуск, не полагаясь на "авось"?

12. Всегда ли вы выполняете данные вами обещания?

## ***2. Ключи к тестам и результаты тестирования***

### **Тест 1.**

Подсчитайте, сколько раз вы выбрали варианты "а", "б", "в", "г". Умножьте каждую из четырех сумм на 5. Таким образом вы получите процентное содержание ответов. Чтобы проверить себя, подсчитайте, в сумме должно получиться 100%.

Четыре варианта ответов соответствуют четырем типам темперамента:

"а" - холерический тип темперамента;

"б" - тип сангвиника;

"в" - тип флегматика;

"г" - тип меланхолика.

Если процентное содержание какого-либо типа темперамента составляет более 40%, то этот тип доминирует.

30-40% - этот тип темперамента ярко выражен;

20-25% - достаточно выражен и его надо учитывать;

10-15% - слабо выражен;

5% - не в счет.

Среди руководителей чаще встречаются сангвиники. Это наиболее подходящий тип темперамента для линейного руководителя. Для этих же категорий наименее подходят меланхолики, их встречается меньше всего. Хотя каждый конкретный случай нужно рассматривать индивидуально, с учетом других особенностей личности.

В работе приемлем и холерик, но у него обычно возникают трудности во взаимоотношениях с коллективом из-за своего взрывного характера и эмоциональной неуравновешенности.

Флегматику в работе линейным руководителем могут мешать излишнее спокойствие, его "толстокожесть" и медлительность в решении

оперативных проблем. Но зато ему нет равных в обдумывании решений и планировании. Или он обычно подбирает себе быстрых, оперативных подчиненных.

Для деятельности функциональных руководителей не найдено значимых различий по успешности деятельности в зависимости от темперамента, то есть любой тип темперамента может подойти этим должностям.

### **Тест 2.**

Подсчитайте сумму очков по таблице.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
a.	4	1	4	2	1	3	1	4	1	1
б.	1	4	3	1	3	1	4	2	2	3
в.	3	2	1	3	3	4	2	3	4	4
г.	2	3	2	4	4	2	3	1	3	2

Максимальное количество очков - 40, минимальное -10.

Если вы набрали:

**более 35 очков.**

Вы неизменный оптимист: моментально подавляете в себе любые депрессии. Какие бы удары не готовила вам судьба, вы стремительно отражаете их.

**Более 25 очков.**

Вы скорее оптимист, чем пессимист. Ваши сомнения рассеиваются довольно быстро по мере того, как вы взвешиваете все "за" и "против" в любой ситуации, которая выглядит угрожающей.

**Более 15 очков.**

Вы скорее пессимист, чем оптимист. Вам неплохо бы вспомнить, что наполовину налитый водой стакан пессимист видит наполовину пустым, а оптимист наполовину полным.

**15 и менее очков.**

Неужели жизнь представляется вам только в черном цвете? Не унывайте, постарайтесь видеть в жизни и приятные стороны, хотя бы иногда.

Старайтесь улыбаться, держать улыбку на лице. В трудную минуту прибегайте к небольшому аутотренингу, внушайте себе, повторяя слова:

"Ничего, ничего", "Все будет хорошо". А там посмотрите, ваши сомнения рассеются.

### **Тест 3.**

Подсчитайте сумму очков по таблице.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
Да	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Нет	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0

Если вы набрали:

#### **7 и более очков.**

У вас есть все данные для того, чтобы подчинять своему влиянию других, перевоспитывать их, поучать, наставлять. Вы превосходно чувствуете себя в такой роли. Убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать других, держаться в стороне и думать только о себе. Напротив, он должен стремиться сделать что-то для других, руководить ими, указывать им ошибки.

Вы способны убеждать и оказывать влияние на других, но при этом постарайтесь не дойти в своем наставничестве до крайности, ибо это угрожает вам превращением в фанатика или тирана.

#### **6 и менее очков.**

Увы, вы не обладаете силой внушения, способной убедить других, хотя зачастую во многом правы. Идеальной для себя (и для других) вам представляется жизнь строго упорядоченная, подчиненная законам здравого смысла и благонравия, а будущее предсказуемо. Вы ничего не любите делать через силу. Иногда слишком сдержанны, что подчас мешает вам в достижении цели, выставляет в несколько превратном свете ваше поведение.

### **Тест 4.**

Подсчитайте сумму очков по таблице.

1. а-0	6. да-2	10. а-2	14. а-2	18. а-1
б-1	нет-0	б-0	б-0	б-0
в-2		в-0	в-0	в-2
г-3		г-0		
2. да-0	7. а-2	11. а-0	15. да-0	19. да-0

нет-1	б-0	б-1	нет-2	нет-2
		в-2		
		г-0		
3. а-1	8. да-0	12. а-0	16. а-0	20. а-0
б-1	нет-2	б-2	б-1	б-1
в-0		в-1	в-2	в-2
		г-3	г-0	
4. да-2	9. а-0	13. а-2	17. а-2	
нет-0	б-1	б-1	б-0	
	в-3	в-0	в-1	
	г-2			
	д-2			
	е-0			
5. да-0				
нет-2				

Если вы набрали:

**15 и менее очков.**

Увы, человек вы слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на вас трудно положиться. Задумайтесь над этим.

**Более 15 очков.**

У вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равнозначны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же вам есть над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что вам это под силу).

**Более 25 очков.**

Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнениями других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о чертах сильного характера. Избегайте только самолюбования, всегда помните: сильный не значит жестокий.

**Более 38 очков.**

---

Простите, что мы вам ничего не можем сказать. Почему? Потому, что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером (а коль есть, то им просто нечего порекомендовать). А может быть такая сумма очков результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения.

### **Тест 5.**

Оцените ваши ответы: за каждое "да" - 2 очка, "иногда" - 1 очко, "нет" - 0 очков.

Суммируйте общее число очков.

Если вы набрали:

#### **30-32 очка.**

Вы явно некоммуникабельны, это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Страйтесь стать общительнее, контролируйте себя.

#### **25-29 очков.**

Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны своей судьбой. Но не ограничивайтесь таким недовольством, в вашей власти переломить эти особенности вашего характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете "вдруг" полную коммуникабельность? Стоит только встремиться.

#### **19-24 очка.**

В известной степени вы общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой. В спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы, помните об этом.

#### **14-18 очков.**

У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспышчивости. Без

неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время вы не любите шумных компаний. Экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

### **9-13 очков.**

Вы весьма общительны (порой, может быть, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает - так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы сможете заставить себя не отступить.

### **4-8 очков.**

Вы, должно быть, "рубаха-парень". Общительность бьет у вас ключом, вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

### **3 и менее очков.**

Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Серьезная работа не для вас. Да, вам бы поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям; наконец, подумайте о своем здоровье - такой "стиль" жизни не проходит бесследно...

## **Тест 6.**

Подсчитайте сумму очков по таблице.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
a.	10	2	10	1	6	1	6	4	0	0
б.	5	10	6	10	4	9	9	10	2	10

v. 6 0 2 4 9 5 3 1 10 6 2

Если вы набрали:

**свыше 80 очков.**

Превосходно! У вас действительно отличное самочувствие. Видимо, потому, что у вас здоровый организм, однако главным образом потому, что вы не только сторонник здорового образа жизни, но и на практике его ведете. В таком случае в хороших советах у вас нет нужды!

**От 50 до 80 очков.**

Ничего страшного с вашим самочувствием нет, хотя, конечно, бывает так, что вы раздражены или устали, на ваши плечи ложится большой груз, но лишь потому, что вы его достаточно хорошо выносите. Безусловно, по этой причине всем пойдет на благо не откладывать на будущий год (месяц, неделю, день) начало новой жизни, и уже сейчас перейти к ней.

**Меньше 50 очков.**

Вы слишком перегружены, можно сказать, часто не знаете, где потерялась ваша голова. При таких обстоятельствах не удивительно, что вы не следите за состоянием своего здоровья, хотя этим доводом вы обыкновенно успокаиваете себя. Пожалуйста, поверьте нам, если вы не верите себе, это неправильное рассуждение, если вы хоть чуть-чуть больше займитесь своим физическим состоянием, все ваши остальные дела будут лучше.

**Тест 7.**

Подсчитайте сумму очков по таблице.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	
a.	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
б.	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
в.	2	0	1	1	2	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1	

Если вы набрали:

**8-18 очков.**

Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий "комплекс стабильности", то есть чувство уверенности

в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

**19-32 очков.**

Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управлеченческой жизни, не переоценивая, однако, ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как "контролируемую эмоциональность". Вы редко "выходите из себя". В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание "насолить" критикам, оправдать свои ошибки.

**33-46 очков.**

Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях вы не перебарщиваете: не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяют вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

**Тест 8.**

Подсчитайте сумму очков по таблице.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
a.	5	10	10	3	10	10	3	5
б.	3	5	3	5	5	5	5	3
в.	10	3	5	10	3	10	10	10

Если вы набрали:

**более 60 очков.**

У вас просто талант! Человека подобных деловых качеств надо поискать. Всю жизнь отдаете работе и видите в ней смысл жизни. Но не пора ли остановиться? Может наступить страшная минута, когда вы будете совсем одиноки! Это не удивительно, ведь о своих близких вы не думаете, а друзей цените только как деловых партнеров. Еще немного, и слова "Боливар не выдержит двоих" станут для вас привычными. Вам грозит превращение в компьютер - холодный, одинокий, бездушный.

**35-60 очков.**

Вам удается быть самим собой и при этом не оставаться за кормой жизни. Вашим близким с вами хорошо, вы заботливы и внимательны, но и не пускайте на самотек свои дела, предпочитая следить за всем самому. Очень хорошо, что ваша работа не поглотила вас целиком и не стала самоцелью. Продолжайте ею заниматься, но не забывайте о тех, кто вас любит, и все будет в порядке.

### **Менее 35 очков.**

Вы слишком легкомысленны. Нельзя же так доверяться слуху и так безудержно предаваться развлечениям. Нет слов, вы приятный человек, но о работе забывать нельзя. Надо стать немного серьезнее.

### **Тест 9.**

Оцените ваши ответы: за каждое "да" - 1 очко, за "нет" - 0 очков.

Суммируйте общее число очков.

Если вы набрали:

### **более 15 очков.**

Вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то что вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, ваша горячность, ваше стремление быть признанным любой ценой, ваше желание манипулировать другими значительно снижают эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабиться приводят к тому, что, будучи взволнованным, слишком легко можете обидеть человека, часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивны. Но если вам удастся изменить свое отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасные результаты.

### **8-15 очков.**

У вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркивать собственное "я". Управляемость эмоциями и склонность к анализированию своих поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими людьми не принимает у вас крайних форм. Вы любите ходить непроторенными дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим, с трудом им подчиняется. Вам безразлично то, что о вас

говорят, в то же время имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово было последним.

### **Менее 7 очков.**

Вы человек, который имеет больше склонностей быть подчиненным, нежели руководить другими. В роли "шефа" вы бы чувствовали себя очень плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, неуверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой. С удовольствием подчиняетесь руководству других. Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь в тени других людей.

### **Тест 10.**

Подсчитайте сумму очков по таблице.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12
Да	3	4	3	2	0	2	3	2	0	0	1	3
Нет	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Если вы набрали:

### **менее 10 очков.**

Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому случаю долго мучительно взвешиваете все "за" и "против". Если удается переложить принятие решения на плечи другого, вздыхаете с огромным облегчением. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуетесь и решение часто принимаете половинчатое. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь оправдать это тем, будто это ваша прирожденная осмотрительность. С вами сложно жить и работать. И пусть вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш "коэффициент полезности". Мало этого, на вас трудно положиться, вы можете подвести. Конечно, перековывать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните принять решение по собственному разумению -оно не подведет вас.

### **0-18 очков.**

Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решать сию минуту. Колеблется обычно тогда, когда для решения у вас есть достаточно времени. Вот тогда вас начинают одолевать сомнения, появляется соблазн "утрясти",

"согласовать" с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных, не для того, чтобы подстраховаться, а чтобы проверить себя.

### **19-28 очков.**

Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность, с которой вы подходите к изучению проблемы, и, главное, опыт помогают вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Бывают отдельные промахи, которые вы осознаете и принимаете меры, чтобы их устраниить. Полагаясь на себя, вы не игнорируете советы других, хотя прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявляется их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать "честь мундира". Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых вы недостаточно компетентны.

### **Более 28 очков.**

Нерешительность - неведомое для вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у вас раздражение, которое вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля вовсе не то, о чем было сказано в ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не вы. Вера в непогрешимость своих знаний - серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Это воспитывает в них нерешительность, ту самую, от которой вы бежите. Все это не на пользу делу, наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно надо менять стиль своей работы.

### **3. Ключи к контрольному тестированию по темам**

Варианты правильных утверждений

#### **Тема 1**

1 - а, в; 2 - б, г, д; 3 - а, в; 4 - а, б, г, д; 5 - а, г, д; 6 - б, д; 7 - б, д;  
8 - а, в, г; 9 - а, г; 10 - а, б, в.

#### **Тема 2**

1 - а, в, г, д; 2 - а, в; 3 - а, в, д; 4 - а, б, в, г, д; 5 - а, в, г; 6 - а, в, д;  
7 - а, г, д; 8 - а, б, г, д; 9 - а, в, г, д; 10 - а, в, г, д.

#### **Тема 3**

1 - а, в, г, д; 2 - а, д; 3 - а, г, д; 4 - б, в, д; 5 - а, б, в, г, д.

#### **Тема 4**

1 - а, в, г; 2 - а, г, д; 3 - а, б, г, д; 4 - а, в, д; 5 - а, г, д; 6 - а, б, в, г, д;  
7 - а, б, г, д; 8 - а, в, д; 9 - а, б, д; 10 - б, в, г.

#### **Тема 5**

1 - а, в, г, д; 2 - б, в; 3 - а, в, д; 4 - а, в, г, д; 5 - а, в, г; 6 - а, б, в, г, д;  
7 - а, б, г, д; 8 - а, б, г; 9 - б, в, д.

#### **Тема 6**

1 - а, б, в, г, д; 2 - а, б, в, г, д; 3 - а, б, в, г, д; 4 - а, в, г; 5 - а, б, г;  
6 - а, б, в, г; 7 - а, б, в, д.

#### **Тема 7**

1 - а, в, г, д; 2 - а, в, г, д; 3 - а, г, д; 4 - в, г; 5 - а, б, г, д;  
6 - а, б, г, д; 7 - а, б, д.

**Тема 8**

1- а, б, в; 2 - а, б, г, д; 3 - б, в, г; 4 - а, г, д; 5 - а, б, д; 6 - а, в, г;  
7 - а, б, в, г, д.

***Список литературы***

1. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 1996.
2. Практическая психология для менеджеров. /Под ред. М.К. Тутушкина. - М.: Филинъ, 1996.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, 1995.
4. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М., 1995.
5. Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. - М.: Экономика, 1993.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
7. Как добиться успеха. Советы деловым людям. /Под ред. В.Е. Хруцкого - М.: Республика, 1992.
8. Грейсон Дж., О'Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 1991.
9. Вудлок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя - практика.- М.: Дело, 1991.
10. Не повторять ошибок: Практические советы руководителю. Сост. И.В. Липсиц. - М.: Экономика, 1988.