И. В. Калачева

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



Могилев
МГУ имени А. А. Кулешова
2017

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Электронный аналог печатного издания:

И. В. Калачева
Психология управления
Могилев : МГУ имени А. А. Кулешова, 2017. – 484 с. : ил.

ISBN 978-985-568-295-1

Издание представляет собой учебно-методический комплекс для изучения дисциплины «Психология управления». Его основной целью является формирование компетентности студентов в области психологии управления как междисциплинарной области научного знания и практической готовности к осуществлению профессиональных функций в сфере психологического сопровождения управленческой деятельности.

Предназначено для студентов психологических специальностей различных форм обучения, а также преподавателей.

УДК 159.9(075.8)
ББК 88.566

Калачева, И. В. Психология управления [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс / И. В. Калачева. – Электрон. данные. – Могилев : МГУ имени А. А. Кулешова, 2017. – 1 электрон. опт. диск (CD-R); 12 см. – Сист. требования: Pentium II 300, 64 Mb RAM, свободное место на диске 16 Mb, Windows 98 и выше, Adobe Acrobat Reader, CD-Rom, мышь. – Загл. с экрана. – 3 экз.

212022, г. Могилев
ул. Космонавтов, 1
тел.: 8-0222-28-31-51
e-mail: alexpzn@mail.ru
http://www.msu.by

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ISBN 978-985-568-361-3
(электронное издание)

© Калачева И. В., 2017
© МГУ имени А. А. Кулешова, 2017
© МГУ имени А. А. Кулешова, электронный аналог, 2017

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Переход к новым социально-экономическим отношениям, складывающимся в постиндустриальном обществе, развитие управленческой мысли, появление новейших информационных технологий привели к пониманию того, что на первое место в обеспечении эффективности деятельности любой организации выдвигаются человеческие ресурсы. В условиях постепенного отхода от жесткой системы административного воздействия к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах, одной из самых характерных особенностей развития менеджмента становится его последовательная психологизация. В связи с этим овладение навыками психологического анализа основных аспектов управленческой деятельности, особенностей трудового коллектива, личности как субъекта и объекта управления является важным компонентом профессиональной культуры современных специалистов в различных сферах деятельности, в том числе психологов.

Целью изучения дисциплины «Психология управления» является формирование компетентности студентов в области психологии управления как междисциплинарной области научного знания, а также практической готовности к осуществлению профессиональных психологических функций в сфере управленческого труда и связанных с этим управленческих отношений.

Основные задачи изучения дисциплины:

– сформировать базовую систему научных знаний в области психологии управления, современных концепций и актуальных проблем теории и практики изучаемой дисциплины;

– сформировать навыки теоретического анализа проблем психологии управления, которые представляются актуальными в условиях постиндустриального общества;

– сформировать навыки эмпирического исследования психологических аспектов процесса управленческого взаимодействия.

В результате изучения данной дисциплины студент *должен знать:*

– ключевые понятия, теории и закономерности, составляющие предметное пространство изучаемой дисциплины;

– психологические механизмы и закономерности управленческой деятельности;

– психологические закономерности субъекта управленческой деятельности (руководителя) и ее объекта (организации);

– психологические аспекты взаимодействия руководителя и подчиненных;

– принципы применения психологических знаний для решения проблем, возникающих в сфере управленческой деятельности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

В результате изучения данной дисциплины студент *должен уметь:*

– аргументированно излагать свои взгляды на актуальные проблемы психологии управления;

– применять диагностические методы для изучения психологических аспектов управленческого взаимодействия на уровне руководителя, производственного коллектива, подчиненных;

– использовать психологические знания при реализации профессиональных функций в процессе управленческого взаимодействия, при проведении занятий с персоналом и администрацией.

В результате изучения данной дисциплины студент *должен владеть:*

– методами анализа основных аспектов управленческой деятельности;

– методами психологической диагностики особенностей трудового коллектива, личности как субъекта и объекта управления;

– методами реализации профессиональных психологических функций в сфере управленческого труда и связанных с этим управленческих отношений.

Комплекс включает план прохождения дисциплины по семестрам, содержание учебного материала, конспект лекций, планы практических занятий, тематику рефератов и проектов, вопросы для подготовки к зачету, тестовые задания для программированного контроля знаний, глоссарий, списки использованных источников и дополнительной литературы.

Конспект лекций распределен на темы в соответствии с учебной программой дисциплины «Психология управления» и содержит план, перечень терминов и понятий по изучаемой теме, содержание темы, вопросы для самопроверки.

Практикум предназначен для обеспечения самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины «Психология управления». Содержание практикума позволяет преподавателю организовать различные виды занятий (семинарские, лабораторные) и формы контроля знаний студентов (промежуточный, итоговый).

Планы практических занятий построены таким образом, чтобы дать возможность студентам более полно осмыслить теоретические положения лекционного курса, совершенствовать навыки самостоятельной работы с научной литературой, освоить методы эмпирического исследования психологических аспектов управленческой деятельности, овладеть основами психологического анализа ключевых проблем управленческой деятельности, осуществить самопроверку знаний по каждой теме.

Система заданий к каждому занятию подобрана так, чтобы можно было организовать различные виды самостоятельной работы студентов: анализ теоретических положений, интерпретацию афоризмов, психологическую диагностику и обобщение ее результатов, анализ практических ситуаций, проведение деловых игр, выполнение тестовых заданий. При этом каждый преподаватель

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

может самостоятельно подбирать заинтересовавшие его задания и строить занятия в зависимости от специализации обучения и уровня подготовленности студентов.

Тестовые задания для программированного контроля знаний позволяют преподавателю быстро и эффективно организовать промежуточный и (или) итоговый контроль знаний по предмету.

Учебно-методический комплекс призван способствовать повышению эффективности изучения дисциплины «Психология управления», усилению роли самостоятельной работы студентов по разрешению задач и ситуаций, имитирующих социально-профессиональные проблемы в сфере управленческих отношений.

Издание адресуется студентам психологических специальностей различных форм обучения, а также преподавателям психологии.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ПЛАН ПРОХОЖДЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ПО СЕМЕСТРАМ

Семестр/курс	Название раздела, темы (коротко)	Количество аудиторных часов			Форма аттестации (зач/экз)
		Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия	
6-й семестр/ 3-й курс	Раздел I Введение				
	1. Психология управления как наука	2	1	2	
	Раздел II Психологические аспекты управленческой деятельности				
	2. Психологическая характеристика процесса управления	2	1	2	
	3. Психологические особенности основных управленческих функций	2	2	2	
	4. Организация как объект управления	4	2	2	
	Раздел III Личность как объект и субъект управления				
	5. Руководство и лидерство как социальные феномены	2	1	2	
	6. Психология индивидуального стиля управления	2	1	2	
	7. Психологические аспекты принятия управленческих решений	2	2	2	
	8. Психолого-управленческий подход к личности подчиненного	4	2	4	
	Раздел IV Психология управленческого взаимодействия				
	9. Деловое и управленческое общение в организации	4	2	2	
	10. Конфликты в организации. Психология переговорного процесса	4	1	2	
	11. Имидж как составная часть культуры общения	2	1	2	
ВСЕГО:		30	16	24	Зачет

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Раздел I Введение

Тема 1 Психология управления как наука

Управление как особый вид деятельности. Психология управления как наука. Становление психологии управления в СССР. Источники развития психологии управления. Объект и предмет ее изучения. Основные области предмета исследования психологии управления: психологические закономерности управленческой деятельности, субъекта этой деятельности (руководителя), управляемой подсистемы и ее субъектов (подчиненных) и закономерности взаимодействия руководителя с подчиненными. Основные предпосылки развития психологии управления на современном этапе.

Связь психологии управления с другими отраслями психологии (психологией личности, психологией труда, инженерной психологией, социальной и организационной психологией) и теорией управления.

Формирование интереса к разрешению психологических проблем в теории управления. Основные школы науки управления (школа научного управления, административная школа управления, школа «человеческих отношений», школа количественных методов в управлении) и их связь с психологическими концепциями.

Общие подходы в теории управления (процессный подход, системный подход, комплексный подход, ситуационный подход) и их характеристика.

Основные мировые управленческие культуры (американская, японская, европейская, советская) и их характеристика.

Психологизация теории управления. Основные тенденции развития научного управления в XXI в.: профессионализация науки управления, ее практическая направленность, количественное увеличение и усиление дифференциации управленческого труда, технологическое усложнение управленческого труда, ориентация на Человека как наивысшую ценность процесса управления, привлечение персонала к выполнению управленческих функций, кросскультурный перенос принципов и форм управления.

Раздел II Психологические аспекты управленческой деятельности

Тема 2 Психологическая характеристика процесса управления

Понятие «управление» в широком и узком смысле слова. Управление как процесс информационного взаимодействия субъекта и объекта управления. Организация системы управления: изучение целей организации, определение состава системы управления, определение структуры системы управления, разработка технологии управления, определение потоков информации и порядка документооборота, подготовка и использование технических средств, подбор и обучение кадров.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Основные принципы управления (соответствия персонала структуре, единоначалия, департаментализации, специализации управления, диапазона управления, вертикального ограничения иерархии, делегирования полномочий, соотношения власти и ответственности, подчинения индивидуальных интересов общей цели, вознаграждения) и их характеристика.

Понятие о методах управления. Классификация методов управления. Административно-правовые методы управления (организационное воздействие, распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность, административная ответственность и взыскания) и их характеристика. Экономические методы воздействия на персонал (хозяйственный расчет, материальное стимулирование, участие в прибылях через приобретение ценных бумаг организации) их характеристика.

Социально-психологические методы управления персоналом: социологические методы (изучение групповой динамики, процессов самореализации, коммуникаций, статуса, лидерства, власти) и психологические методы (соревнование, психологическое планирование, способы психологического воздействия).

Основные закономерности межличностного взаимодействия, группового поведения и их учет в процессе управления: закон неопределенности отклика, неадекватности постижения человека человеком, неадекватности самооценки, искажения смысла управленческой информации, самосохранения, закон компенсации, принцип универсальной талантливости, принцип развития, принцип неисчерпаемости.

Тема 3 Психологические особенности основных управленческих функций

Понятие о функциях управления. Классификация управленческих функций в соответствии с основными измерениями управленческой деятельности: административные, кадровые, производственно-технологические и производные функции. Классификация административных функций: общие, специальные и конкретные функции. Управленческий цикл и его характеристика.

Психологические особенности административных функций управления: целеполагания, прогнозирования, планирования, организации, принятия решений, мотивирования, функции контроля, коммуникативной функции.

Кадровые функции и их характеристика: функции управления персоналом (формирование кадровой политики организации, кадровое планирование, разработка профессионально-квалификационных требований к персоналу, набор и отбор персонала, определение системы стимулирования, подбор и расстановка кадров, адаптация персонала к условиям организации, профессиональная подготовка и переподготовка кадров, оценка персонала), воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая, дисциплинарная и экспертно-консультативная функции.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Особенности реализации производственно-технологических функций: оперативного управления (нормирование, координация, регулирование, диспетчеризация), материально-технического обеспечения, маркетинговой и инновационной функций.

Производные функции управленческой деятельности: интеграционная, стратегическая, стабилизационная, представительская.

Тема 4 Организация как объект управления

Организация и ее признаки (наличие административной структуры, штата сотрудников, целенаправленность и системность деятельности всех членов, разделение труда и специализация, контакт с позиции социальных ролей, иерархизация структур власти, формализация деятельности работников). Основные принципы построения деятельности организации: единства цели и эффективности.

Структуры организации: социальная, функциональная, социально-демографическая, профессионально-квалификационная, коммуникативная, неформальная. Психологическая характеристика неформальной структуры организации. Неформальная группа и ее характеристика. Положительные функции неформальной группы. Рекомендации руководителю по взаимодействию с неформальными группами.

Коллектив и его основные характеристики. Малая группа и ее признаки. Групповая динамика и ее процессы. Основные этапы жизнедеятельности группы (образование, функционирование, развитие, стагнация, регресс, распад). Тенденции групповой жизнедеятельности: интеграция и дифференциация.

Феномены групповой жизнедеятельности: социальная фасилитация, социальная леность, деиндивидуализация, групповая поляризация, влияние меньшинства, групповое мышление.

Понятие организационной культуры. Виды организационных культур: культура власти, культура роли, культура задачи, культура личности. Факторы, определяющие культуру организации: история создания организации и форма собственности, размер, технология, окружение, ментальность общества, персонал. Дифференциация организационной культуры в зависимости от характера деятельности (рутинная, инновационная, кризисная, политика организации).

Социально-психологический климат в организации. Влияние социально-психологического климата на различные стороны жизнедеятельности работника (отдача в трудовой деятельности, трудовая стабильность, здоровье, эмоциональный настрой в семье, общее отношение к жизни). Две группы факторов, формирующих социально-психологический климат коллектива. Факторы макросреды: общественная мораль, социально-демографические характеристики (пол, возраст, образование). Факторы материальной микросреды: содержание и характер выполняемой трудовой деятельности, условия труда, уровень организации труда, система стимулирования труда. Факторы социаль-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ной микросреды: система морального стимулирования, индивидуально-психологические особенности членов коллектива, личность руководителя (стиль руководства, тип установки на подчиненных, личный пример). Признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Проблемы поддержания благоприятного социально-психологического климата в организации. Методы психологического изучения социально-психологического климата. Направления коррекционной работы по оптимизации групповых процессов в организации. Формирование структурных подразделений организации с учетом психологической совместимости работников.

Раздел III Личность как субъект и объект управления

Тема 5 Руководство и лидерство как социальные феномены

Руководитель и лидер как субъекты управления. Сущность руководства и лидерства в организации. Сравнительная характеристика руководства и лидерства. Общие черты руководителя и лидера. Характеристика лидерства как социально-психологического феномена. Соотношение понятий «лидер» и «авторитет». Формы воздействия руководителя и лидера на членов группы.

Психологические теории происхождения лидерства и их характеристика: «теория черт», ситуационная теория лидерства, системная теория лидерства, «концепция ценностного обмена».

Понятие власти. Основные типы власти и их характеристика: законная, рациональная, социальная, традиционная и харизматическая власть. Средства влияния и их виды. Формы власти и их характеристика: власть в форме силы, власть в форме принуждения, власть в форме побуждения, власть в форме авторитета, власть в форме убеждения, власть в форме манипуляции. Критерии оценки власти руководителя.

Понятие управленческих способностей. Критерии выделения управленческих способностей (деятельностно-функциональный и структурно-психологический). Менеджерские характеристики руководителя и их анализ: биографические характеристики руководителя (возраст, пол, культурно-образовательный уровень и социально-экономический статус) и личностные качества успешного менеджера (доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность и стрессоустойчивость, стремление к достижению и предприимчивость, ответственность и надежность, общительность).

Собственно-управленческие способности и их характеристика: общеуправленческие способности (психологическая избирательность, практический психологический ум, психологический такт, общественная энергичность, требовательность, критичность, склонность к организаторской деятельности) и частноуправленческие способности (способность к целеполаганию, к прогнозированию, к планированию, к принятию управленческих решений, мотивирующая способность, способность контроля, способность подбирать кадры, профессиональная компетентность).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Общие и специальные способности руководителя и их характеристика. Общие способности (интеллект, креативность, обучаемость, рефлексивность) и их связь с эффективностью управленческой деятельности. Специальные способности руководителя (мнемические, перцептивные, мыслительные, аттенционные и имажинативные) и их специфика в управленческой деятельности. Зависимость между эффективностью управленческой деятельности и мерой развития специальных способностей.

Тема 6 Психология индивидуального стиля руководства

Понятие о стиле руководства. Сущность стиля руководства. Структура стиля руководства. Стиль руководства как социально-психологическое явление.

Факторы, формирующие стиль руководства, и их характеристика: объективные факторы (тип организации и вид ее деятельности, специфика решаемых задач, условия выполнения задач, стиль деятельности вышестоящего руководства, особенности возглавляемой организации, ступень управленческой иерархии руководителя, социально-психологические черты исполнителей) и субъективные факторы (индивидуально-психологические особенности руководителя, уровень его профессиональной подготовки, уровень общей и управленческой культуры, жизненный и управленческий опыт, авторитет).

Классификация стилей руководства. Классификация на основе формы реализации власти (К. Левин): авторитарный, демократический, либеральный стили руководства и их сравнительная характеристика. Классификация стилей на основе направленности руководителя (Р. Лайкерт): руководство, направленное на интересы дела или на заботу о людях. Двумерный подход к классификации стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутона. Управленческая матрица и ее характеристика: убогий менеджмент, управление в стиле загородного клуба, менеджмент заданий, организационное управление, групповое управление.

Психологическая оценка руководителя как задача психологии управления. Основные направления психологической оценки руководителя и методы их реализации: профессиональный отбор и аттестация руководителей, планирование карьеры руководителей, профессиональный отбор менеджеров низшего звена. Ассессмент-центр как метод профессионального отбора и аттестации руководителей.

Тема 7 Психологические аспекты принятия управленческих решений

Управленческое решение и его характеристика. Структура управленческого решения. Критерии эффективности принятия управленческих решений. Психологический механизм принятия управленческих решений. Принципы выработки управленческих решений: целесообразность, оптимальность, своевременность, объективность, конкретность, гибкость, учет последствий решения.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Этапы выработки управленческих решений: диагностика проблемы, определение ограничений и критериев принятия, выдвижение альтернативных решений, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация принятого решения и контроль его выполнения. Психологические факторы, препятствующие или способствующие успеху творческого мышления: чередование интеллектуальных усилий и расслабления, психологическая инерция, инверсия, аналогия.

Классификация управленческих решений на основе соотношения процессов построения гипотез и их контроля (импульсивные, решения с риском, уравновешенные, осторожные и инертные решения). Классификация решений по масштабу и характеру целей (стратегические, тактические, оперативные). Классификация решений по степени обязательности (категоричные и рекомендательные), времени принятия (реактивные и инициативные), субъекту, принимающему решение (единоначальные и коллегиальные).

Модели поведения руководителя в процессе принятия управленческого решения: саморешение (А1), поиск информации (А2), индивидуальная консультация (К1), групповая консультация (К2), групповое решение (Г2). Факторы, определяющие выбор руководителем модели поведения при принятии решения (личность руководителя, межличностные отношения в организации, свойства решения, информационные ограничения, среда принятия решения, взаимосвязанность решений, отношение подчиненных к принимаемым решениям). Правила выбора модели поведения руководителя при принятии решения: информации, структуризации, приоритетности одобрения, совместимости целей, разногласия.

Методы организации групповой дискуссии и их преимущества. Совещание как метод управления коллективом. Виды совещаний: проблемное, инструктивное, оперативное. Этапы подготовки и проведения совещания. Брейнсторминг как форма групповой дискуссии. Этапы организации мозгового штурма. Метод «635» и его основные этапы. Метод синектики и особенности его организации. «Ринги» как метод принятия стратегических решений. Психологическая закономерность принятия групповых решений, включающих момент риска. Феномен «сдвига риска». Достоинства и недостатки индивидуальных и групповых управленческих решений.

Тема 8 Психолого-управленческий подход к личности подчиненного

Актуальность изучения психологических закономерностей управляемой подсистемы и ее субъектов (подчиненных). Институциональный и психологический уровни взаимодействия руководителя с подчиненным. Личность и критерии ее сформированности. Структура личности К.К. Платонова и ее уровни. Основные характеристики личности подчиненного и их учет в процессе управления.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Понятие социализации. Социализация подчиненного в организации как стихийный и целенаправленный процесс. Социальные нормы организации и их функции. Модель социализации работника в организации К. Арджириса.

Понятие адаптации. Психологические механизмы процессов адаптации и дезадаптации индивида. Упреждающая адаптация к новым условиям жизнедеятельности и ее реализация. Процесс адаптации подчиненных к условиям организации и его этапы: оценка уровня подготовленности работника, ориентация, действенная адаптация, функционирование. Профессиональная, социальная и субъективная адаптация работника в организации и их критерии. Формы работы, применяемые для успешной адаптации сотрудников к условиям организации. Программа адаптации сотрудника к условиям организации и требования к ней.

Понятие социальной роли. Функции социальной роли. Структура социальной роли: ролевые предписания, ролевые ожидания, ролевое поведение, его оценка, санкции. Ролевое поведение и его структура. Индивидуальный стиль выполнения роли и его компоненты: потребности, мотивы и интересы, ответственность, уровень притязаний, самооценка.

Профессиональный отбор и его необходимость. Цель профессионального отбора. Виды профессионального отбора: медицинский, образовательный, социальный и психологический. Профессиональная пригодность и ее виды: абсолютная и относительная. Основные подходы к организации психологического профессионального отбора: «от профессии», «от человека» и профотбор, близкий к медицинскому отбору.

Раздел IV Психология управленческого взаимодействия

Тема 9 Деловое и управленческое общение в организации

Понятие общения. Деловое и межличностное общение. Деловое общение и его особенности. Культура делового общения. Формы организации делового общения: опосредованное и непосредственное деловое общение. Этапы процесса делового общения и их характеристика: определение цели общения, подготовка к общению, организация места общения, определение стратегии и тактики общения, непосредственное общение, подведение итогов делового общения.

Понятие управленческого общения. Формы управленческого общения: субординационное, служебно-товарищеское, дружеское. Функции управленческого общения: отдача распорядительной информации, получение контрольной информации о выполнении распоряжения, оценка выполнения задания.

Распорядительная информация и ее формы: директивная и демократическая информация. Принципы управленческого общения: принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, принцип полномочий и ответственности, принцип поощрения и наказания, принцип рационального использования рабочего времени, принцип приоритетов.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Уровни взаимодействия руководителя с подчинённым в процессе передачи распорядительной информации: институциональный и психологический. Условия понимания управленческих распоряжений подчиненными: единство профессионального языка, общий интеллектуальный уровень подчиненного, полнота предоставляемой руководителем информации, логичность и последовательность изложения содержания распоряжения, сконцентрированность внимания подчиненного на распоряжении, интонация руководителя. Условия принятия управленческих распоряжений подчиненными: непротиворечивость принципиальных взглядов руководителя и подчиненного на проблему распоряжения, удовлетворение в процессе выполнения распоряжения личных потребностей исполнителя, наличие неформальных межличностных отношений между руководителем и подчиненным. Понятие аттракции. Приемы аттракции и их психологические механизмы: «имя собственное», «зеркало отношения», «золотые слова», «терпеливый слушатель», «личная жизнь».

Основные правила конструктивной критики. Основные формы критики, используемые руководителем. Рекомендации сотруднику, которого критикуют. Позитивные функции критики.

Психологические аспекты организации публичного выступления. Основные факторы создания позитивного имиджа выступающего: внешняя привлекательность, установление контакта с аудиторией, завоевание ее расположения, реакция на реплики, язык выступления, поддержание контакта с аудиторией, ответы на вопросы.

Тема 10 Конфликты в организации. Психология переговорного процесса

Понятие о конфликте. Факторы, определяющие конфликт. Классификация конфликтов по составу участников (внутриличностные, межличностные, конфликты между индивидом и группой, межгрупповые конфликты), по последствиям (конструктивные и деструктивные), по длительности (кратковременные и долговременные). Основные типы производственных конфликтов: конфликт целей, конфликт распределения средств, конфликт мнений, конфликт несоответствия, конфликт неорганизованности, конфликт характеров. «Объективизация конфликта».

Алгоритм анализа конфликтной ситуации. Способы урегулирования конфликта: победа одной стороны над другой, компромисс, интеграция. Приемы преодоления конфликтов: посредничество в конфликте третьего лица, разъединение конфликтующих, благоприятствование свободному развитию и завершению реакций, пресечение конфликта. Рекомендации руководителю по разрешению конфликтной ситуации.

Основные стратегии разрешения конфликта: избегание, доминирование, приспособление, компромисс, сотрудничество. Модель Томаса-Килмена. Факторы, определяющие стратегию повеления индивида в конфликте.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Переговоры. Этап подготовки к переговорам и его характеристика. Развёрнутый вариант и экспресс-вариант подготовки переговорного процесса. Три стадии переговорного процесса (предварительного обсуждения, переговоров, послепереговорная стадия) и их характеристика. Техника ведения переговоров. Модели проведения переговоров: переговоры с позиции силы и с позиции слабости. Метод принципиальных переговоров Р. Фишера – У. Юри и его положения: люди, интересы, варианты, критерии. Критерии эффективности переговорного процесса. Качества личности успешного «переговорщика».

Деловой протокол и его функции. Кодекс хорошего поведения и его характеристика. Подготовка к межкультурным деловым контактам.

Тема 11 Имидж как составная часть культуры общения

Условия возникновения имиджелогии как науки. Цель, объект и предмет изучения имиджелогии. Основные направления исследований в имиджелогии: разработка теории имиджелогии, разработка концепций о системе средств и способов формирования имиджа, разработка приемов и техник формирования имиджа. Теоретико-методологические исследования в имиджелогии. Прикладные исследования в имиджелогии и их направления: имиджмейкинг как практика формирования имиджа, имиджирование профессиональной деятельности, исследование имиджа отдельных социальных групп и имиджа различных объектов, корпоративная имиджелогия, преподавание имиджелогии.

Различные подходы к определению понятия «имидж». Традиционный подход и его характеристика. Основные свойства имиджа. Имидж как мнение об объекте аудитории имиджа. Факторы, определяющие возникновение имиджа объекта. Поэтапное управление поведением людей с помощью имиджа (формула AIDA).

Классификация видов имиджа по различным основаниям: по направленности проявления, по эмоциональной окраске, по целенаправленности, по степени рациональности восприятия, по средствам выражения, по содержанию имиджа. Имидж руководителя и его характеристика. Факторы, формирующие имидж руководителя.

Принципы формирования имиджа: принцип повторения, принцип непрерывного усиления воздействия, принцип «двойного вызова». Этапы построения имиджа делового человека: изучение личностных характеристик имиджируемого, подбор качеств, соответствующих роду его профессиональной деятельности, работа над внешним образом, работа над коммуникативными свойствами. Аттракция и фасцинация как приемы формирования имиджа делового человека.

Особенности воздействия имиджа на людей. Влияние фактора пола на стратегию и тактику поведения руководителя. Приемы совершенствования профессионального имиджа делового человека.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1 Психология управления как наука

План:

1. Психология управления, предмет и объект ее изучения
2. Связь психологии управления с другими науками
3. Основные школы науки управления
4. Общие подходы в теории управления
5. Основные мировые управленческие культуры
6. Основные тенденции развития научного управления в XXI в.

Основные понятия и термины: *управление, менеджмент, психология управления, школа научного управления, административная школа управления, школа «человеческих отношений», школа количественных методов в управлении, функциональный подход в управлении, системный подход в управлении, комплексный подход в управлении, ситуационный подход в управлении.*

Краткое содержание темы

1. Психология управления, предмет и объект ее изучения

Управление – особого рода профессиональная деятельность, осуществляемая в рамках коллективного труда, которая включает в себя организацию деятельности людей и руководство этой деятельностью [10].

Потребность в управлении возникла тогда, когда люди стали жить и охотиться группами. Появилась необходимость в совместном решении следующих задач: а) установление общих законов поведения членов группы (управление государством); б) защита от врагов (управление войсками); в) распределение имеющихся ресурсов, изготовление орудий труда (управление экономикой). Вначале успешно развивались и совершенствовались две первые задачи. Лишь спустя столетия приоритетной стала задача управления экономической деятельностью людей [18].

Управление деятельностью людей невозможно без знаний о человеке, закономерностях его деятельности и поведения, возможностях и способностях, психологических различиях людей, об особенностях их взаимодействия в трудовых коллективах. В связи с этим возникла и активно развивается новая научная дисциплина – психология управления.

Психология управления – это отрасль психологии, изучающая управленческую деятельность, свойства и качества личности, необходимые для ее успешного осуществления [10].

Термин «психология управления» впервые начал использоваться в СССР в 20-е гг. прошлого века. В марте 1924 г. на II Всесоюзной конференции по научной организации труда (НОТ) в одном из докладов рассматривались пробле-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

мы психологии управления и стоящие передней задачи: а) подбор сотрудников к выполняемым ими функциям и друг к другу с учетом их индивидуальных особенностей; б) воздействие на психику работников через стимулирование. В Центральном институте труда (ЦИТ), созданном в 1920 г. по инициативе А.К. Гастева, появилась первая психологическая лаборатория, исследования которой были сконцентрированы на субъекте труда – работнике (его профессиональное самосовершенствование, развитие физических и психических способностей, укрепление психического здоровья). В 20–30-х гг. издаются работы А.К. Гастева, В.В. Добрынина, П.М. Керженцева по научной организации труда, в которых были представлены подходы к решению психологических проблем управления. Однако недостаточный уровень разработанности этих проблем не позволил психологии управления выделиться в самостоятельную отрасль знаний [6].

В 60-е гг. XX в. в психологических исследованиях трудовой деятельности вопрос о психологии управления постепенно стал выделяться как самостоятельная проблема. С этого времени развитие психологии управления идет по двум взаимосвязанным направлениям – в недрах психологической науки и в смежных отраслях знаний.

На рубеже XX–XXI вв. психология управления переживает подъем, а ее идеи и практические рекомендации становятся все более востребованными обществом. В настоящее время психология управления имеет два источника развития [6]:

– Потребности практики. В условиях современного общества человек выступает и как объект, и как субъект управления. Это требует изучения и учета психологических особенностей человека с позиции обеих социальных ролей.

– Потребности развития психологической науки. Переход психологии от феноменологического описания психических явлений к изучению механизмов функционирования психики остро поставил задачу управления психическими процессами, состояниями, свойствами и в целом деятельностью и поведением человека.

Объектом психологии управления являются люди, входящие в юридическом и финансовом отношении в разнообразные организационные системы управления [24].

Предметом изучения психологии управления являются психологические аспекты, факторы и механизмы функционирования управляющей (руководитель) и управляемой (подчиненные) подсистем организации, определяющие эффективность ее деятельности [24].

В предмете психологии управления выделяют следующие основные области изучения [6; 24]:

1) психологические закономерности управленческой деятельности;

2) психологические закономерности субъекта этой деятельности – руководителя;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

3) психологические закономерности управляемой подсистемы и ее субъектов – подчиненных;

4) психологические закономерности взаимодействия руководителя с подчиненными.

Основными предпосылками развития психологии управления как науки на современном этапе являются [6]:

а) повышение заинтересованности работников в труде, стимулирование их усилий в достижении качества и производительности труда;

б) определение наиболее рациональных форм взаимоотношений отдельных сотрудников и социальных групп на предприятии, в организации;

в) изучение личности работника для анализа поведения результативно работающих сотрудников и руководителей и поведения работников, отклоняющегося от организационных норм;

г) изучение непосредственной сферы приложения промышленного труда (структура предприятия, организация труда и т.д.).

2. Связь психологии управления с другими науками

Психология управления, являясь междисциплинарной областью знаний, тесно связана с такими отраслями психологии, как психология личности, психология труда, инженерная психология, социальная и организационная психология, поскольку все они исследуют с разных сторон личность работника [24].

Психология личности изучает качества, свойства, психологические особенности человека и их влияние на поведение, деятельность и общение. Психология управления изучает те свойства личности, которые влияют на эффективность управленческой деятельности (например, организаторские способности).

Социальная психология исследует специфические аспекты поведения групп людей, закономерности взаимодействия между ними. Психология управления, опираясь на данные социальной психологии, изучает особые отношения между людьми в учреждении, на предприятии – отношения по поводу организации совместной деятельности, которые регулируются не просто взаимной зависимостью, но ответственностью перед законом.

Психология труда изучает соответствие работника профессии, проблемы профессионального отбора, профессиональной ориентации. Для психологии управления важна проблема отбора людей в конкретную организацию, соответствие работника ее требованиям, ориентация субъекта в особенностях данной организации.

Психология управления тесно связана с организационной психологией, которая рассматривает человека как члена конкретной государственной организации или коммерческой структуры. Поскольку сами организации отличаются, то и особенности управленческой деятельности в них также будут различны.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Инженерная психология анализирует взаимодействие человека с предметом труда и средствами труда в системе «человек – техника», выясняя, какие требования к орудиям труда и технологиям предъявляют психические процессы и свойства человека как субъекта деятельности. Психология управления опирается на ее достижения и предоставляет эмпирический материал для анализа.

Тесная взаимосвязь существует между психологией управления и теорией управления, менеджментом. Для обозначения управления в организациях, на предприятиях в английском языке используется слово «management». В связи с этим термины «управление» и заимствованное из английского языка «менеджмент» могут рассматриваться как синонимы, если речь идет об управлении организацией. Еще одно английское слово «administration» переводится как «управление». Оно употребляется, если речь идет о формальных, единых для всех членов организации правилах поведения и взаимодействия при выполнении ими работы без учета индивидуальности сотрудников. Исходя из этого администрирование предполагает отношение к сотруднику не как к индивидуальности, а как к элементу трудовых ресурсов (людей), необходимых для достижения поставленных перед организацией целей. Менеджмент же, напротив, предполагает учет индивидуальных особенностей сотрудников. Люди, профессионально занимающиеся управленческой деятельностью, – менеджеры [6].

В связи с отмеченными особенностями некоторые исследователи считают, что о менеджменте можно говорить только в условиях рыночной экономики. В условиях централизованной экономической системы целесообразно использовать термин «управление» [20; 22].

3. Основные школы науки управления

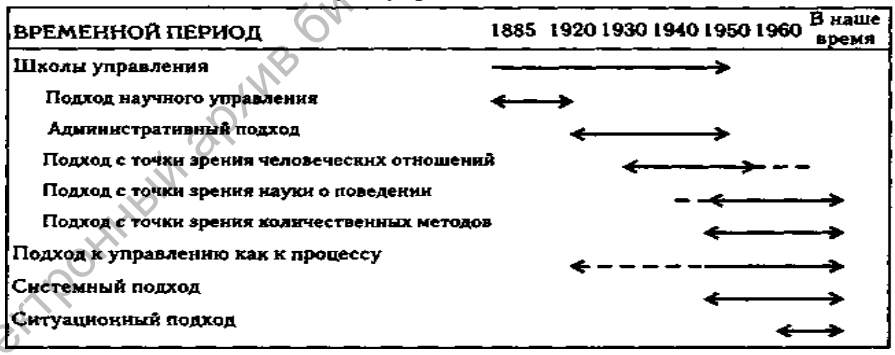


Рис. 1. Основные школы в управлении

Практика управления стара как мир: первые развитые системы управления можно найти еще в Римской империи. Активное развитие производства в XVIII в. привело к выделению чисто управленческих функций в процессе

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

производства. Бурный научно-технический прогресс на рубеже XIX–XX вв. вызвал интерес к научному управлению и разрешению психологических проблем управления.

Исторически сформировались четыре течения в науке управления: школа научного управления, административная школа в управлении, школа человеческих отношений, школа количественных методов в управлении [13]. Общая картина эволюции управления как науки может быть проиллюстрирована на рисунке [13, с. 16].

Школа научного управления активно развивалась с 1885 по 1920 год. Создателями этой школы стали Ф. Тейлор и Ф. Гилберта, которые прошли путь от рабочего, затем инженера до исследователя проблем управления. Основную цель научного управления ее представители видели в повышении производительности труда. Для достижения этой цели необходимо:

– изучение содержания процесса труда: действий, операций и режима труда. Результатом такого изучения стало повышение производительности труда на 280% и сокращение расходов сырья в 24 раза;

– создание эффективной системы контроля за индивидуальным и коллективным трудом в сочетании с действенной системой стимулирования работников (например, с помощью отмены «уравниловки»);

– оптимизация системы управления предприятием в целом, обеспечивающая эффективность деятельности организации (например, отбор работников, лучше всего подходящих для данного вида деятельности).

Были сформулированы основные принципы научного управления:

– выделение планирования управленческой деятельности как самостоятельного важнейшего компонента;

– научный подход к подбору и обучению рабочих;

– научный подход к выполнению каждого элемента деятельности;

– кооперация управленцев с рабочими;

– разделение ответственности за результаты работы между управленцами и рабочими;

– систематическое материальное стимулирование работников.

Ф. Тейлору и его последователям удалось доказать, что повышение производительности труда может быть достигнуто не только за счет совершенствования производства, но и за счет научной организации труда и управления им, что является резервом повышения эффективности производства и увеличения прибыли. В результате произошел перелом общественного мнения в отношении науки управления: впервые наука стала рассматриваться как непосредственная производительная сила. В этом и заключается историческое значение школы научного управления.

Вклад школы научного управления в развитие теории управления:

– использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения;

– обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач;

– систематическое адекватное использование материального стимулирования для повышения производительности труда;

– отделение планирования от самой работы.

Административная (классическая) школа в управлении сформировалась в 1920–1950 годы благодаря исследованиям Д. Мунка и главы крупной компании А. Файоля, которого считают «отцом» современного менеджмента. Представители этой школы перенесли акцент с производственной сферы на управленческую. Основную цель своей школы они видели в разработке универсальных принципов управления, пригодных для организаций всех типов, и гарантирующих высокий результат, а также систематизированный подход к управлению всей организацией. Исследования велись в двух направлениях:

а) выделение и описание основных функций процесса управления (целеполагание, планирование, контроль и т.д.);

б) разработка основных управленческих принципов. По мнению А. Файоля, ключевыми принципами управления являются:

– принцип разделения труда, который позволяет выполнять больше работы, но при тех же усилиях;

– принцип полномочия и ответственности, требующий от управленца ответственности за последствия выполнения тех приказов, которые он отдает;

– принцип дисциплины, заключающийся в выполнении работниками и менеджерами всех заключенных соглашений;

– принцип единоначалия, который состоит в том, что работник получает приказы и отчитывается за результаты их исполнения только перед одним непосредственным начальником;

– принцип вознаграждения персонала, которое должно быть справедливым и зависеть от вклада работника;

– принцип централизации, который заключается в иерархии отношений от руководителей низшего звена к высшему, от которого исходят приказы, приводящие в движение всю организацию;

– принцип справедливости, который означает сочетание благожелательности руководителя и правосудия;

– принцип стабильности рабочего места и состава персонала, поскольку работнику нужно время, чтобы освоить новые функции;

– принцип корпоративного духа, который способствует единению персонала, возникновению гармоничных отношений между работниками и управленцами.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Вклад административной школы в развитие теории управления:

– развитие принципов управления;
– описание функций управления;
– систематизированный подход к управлению всей организацией.

Необходимо отметить, что представители данной школы управления недостаточно внимания уделяли психологическим факторам в организации управления, делая акцент на анализе отношений «руководитель – подчиненный», недооценивая личностные характеристики взаимодействующих индивидов.

Этот недостаток стремились преодолеть представители третьей школы управления – *школы человеческих отношений,* внутри которой сложилось два научных течения: неоклассическая школа (с 1930 по 1950 г.) и поведенческая школа (с 1950 г. и по настоящее время). Основателями школы стали Э. Мэйо и М. Фоллет.

Основную цель представители этой школы видели в повышении эффективности деятельности организации с помощью учета «человеческого фактора» в производственной деятельности. Э. Мэйо в серии исследований, известных как хоторнские эксперименты, показал, что улучшение условий труда не коррелирует с уровнем производительности труда. Большую включенность в производственный процесс и рост производительности труда вызывали сам факт участия работников в эксперименте и внимание к ним. Результаты экспериментов показали, что в качестве важнейших факторов эффективного труда выступают не только факторы экономического и организационного порядка, но и такие психологические факторы, как отношение руководства к работникам, учет их интересов и целей, степень удовлетворенности трудом, мотивация, межличностные отношения в организации.

Развитие социологии и экономической психологии привело к возникновению поведенческого направления школы человеческих отношений, представители которой считают, что управление организацией должно быть устроено так, чтобы потенциал каждого работника был максимально использован. Исследования К. Аржириса, Д. Мак Грегора, Ф. Херцберга, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Фидлера и других показали, что не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства, поддержание коммуникаций, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации – все это выступает мощными факторами эффективной работы и управления.

Роль этой школы состоит в показе возможности и необходимости синтеза теории управления с психологическими знаниями. В результате теория управления начинает отходить от жестких рационалистических подходов и разрабатывает «мягкие схемы управления», учитывающие психологические особенности работников.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Вклад школы человеческих отношений в развитие теории управления:

– применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности труда;

– применение знаний о человеческом поведении к управлению и формированию организаций таким образом, чтобы каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

Преодолению разрыва между рационализмом сторонников школы научного управления и стремлением к психологизации управленческой деятельности представителей школы «человеческих отношений» способствовало возникновение *школы количественных методов в управлении* (с 1950 г. по настоящее время). Основатели этой школы М. Мескон и Г. Саймон видели основную цель своего научного направления в совершенствовании управленческой деятельности на основе достижений в области кибернетики и информационных технологий. Руководителем разрабатывается модель реальной ситуации в организации и выделяются контролируемые переменные (от остальных переменных абстрагируются). Этим переменным задаются количественные значения и с помощью компьютера, на основе положений кибернетики и теории систем, анализируется взаимосвязь между ними. Проигрываются различные варианты управленческих решений, сравниваются их возможные последствия. На основе анализа всех возможных альтернатив руководитель принимает оптимальное решение.

Вклад школы количественных методов управления в теорию управления:

– содействие углубленному пониманию руководителем сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей;

– содействие принятию руководителем эффективных решений в сложных управленческих ситуациях.

4. Общие подходы в теории управления

В теории управления определились следующие наиболее общие подходы к содержанию управления, которые характеризуют особенности ее современного состояния [13; 16].

Функциональный (процессный) подход рассматривает управление как хронологически упорядоченную и циклически организованную систему управленческих функций. Содержание процесса управления раскрывается через функции (этапы) управленческой деятельности, образующие управленческий цикл (целеполагание, анализ и прогнозирование обстановки, планирование работы, организация, принятие решений, контроль за их выполнением и т.д.). В результате выполнения этих функций происходит взаимодействие структурных подразделений организации, направленное на достижение поставленной цели.

Системный подход заключается в том, что любая организация рассматривается как система, т.е. как целостность, состоящая из взаимосвязанных

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого. Руководитель должен видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо или косвенно взаимодействуют друг с другом и с внешним миром. Поэтому любое управленческое воздействие на отдельный компонент организации приводит к изменению состояния всех ее частей. Основными требованиями системного подхода являются:

– выбор управленческой цели, разделение ее на подцели, связанные между собой. Достижение каждой подцели должно быть шагом на пути к главной цели;

– построение иерархии системы управления, обеспечивающей достижение цели;

– учет места и роли каждого компонента системы, умение выделить основной компонент в данный момент;

– оценка последствий принимаемых решений для всех звеньев системы;

– наличие обратной связи объекта управления с управляющей системой.

Комплексный подход предполагает учет многосторонности и многоаспектности воздействия факторов окружающей действительности на процесс управления. При комплексном подходе акцент делается на одновременном охвате всех аспектов изучаемого явления, исследовании совокупного их влияния в рассматриваемый момент времени. Он предполагает учет следующих ключевых аспектов:

– социально-политический аспект, требующий того, чтобы цели организации способствовали ускорению социально-экономического развития страны;

– организационный аспект, который требует формирования рациональной структуры организации и оптимальной расстановки сил и средств;

– информационный аспект, предполагающий создание массивов информации, способствующих регламентации рабочего процесса как руководителей, так и исполнителей;

– правовой аспект, требующий четкой регламентации прав и обязанностей всех работников, установление меры ответственности каждого за свою деятельность;

– психолого-педагогический аспект, предполагающий использование в управлении новейших достижений педагогики и психологии, позволяющих учитывать социально-психологические факторы в процессе управления.

Ситуационный подход рассматривает организацию как открытую систему, на которую действуют различные внешние и внутренние факторы (информационные, энергетические, материальные). Руководителю необходимо учитывать систему обстоятельств и условий, которые имеют наибольшее влияние на организацию в данное время, и уметь выбирать методы управления в зависимости от сложившихся обстоятельств. Процесс управления включает четыре основных макроэтапа:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– формирование управленческой компетентности руководителя, т.е. его овладение эффективными средствами управления;

– предвидение возможных последствий управленческих действий (как положительных, так и отрицательных);

– адекватная интерпретация ситуации, выделение ее главных факторов – ситуационных переменных (внешних и внутренних) и оценка эффектов от воздействия на них – ключевой этап управления;

– согласование выбранных руководителем приемов управления с конкретными условиями организации для максимизации положительных результатов и минимизации отрицательных.

Важным итогом ситуационного подхода явилось то, что он может быть охарактеризован как концепция «управленческой относительности». Главный его тезис – вся организация системы управления внутри предприятия есть ответ на различные по своей природе воздействия извне. Поэтому не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях; эффективность управления достигается мобильностью и приспособляемостью к той ситуации, в которой работает данная организация.

Именно этот подход может рассматриваться как наиболее адекватная управленческая концепция в современном стремительно меняющемся мире. Эффективность остальных рассмотренных выше управленческих подходов относительна и определяется ситуацией управления.

5. Основные мировые управленческие культуры

Развитие управленческой мысли в послевоенный период привело к утверждению четырех основных управленческих культур: американской, японской, европейской и советской [6].

Американская управленческая культура рассматривала управление как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием, которое зачастую дополняло инженерное, юридическое, экономическое и др. Была создана инфраструктура для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразных научных исследований и публикаций в области управления.

В основе американской управленческой культуры (как и европейской) лежит англосаксонский генотип, ядром которого является рационализм. В нем отчетливо выражен индивидуализм, преимущественная опора на собственные силы, расчетливый конкурентный прагматизм. Эти качества, вслед за М. Вебером, связывают с протестантской этикой и духом капитализма, которые являются наиболее благоприятными для развития рыночной экономики.

Однако в 80-е гг. сами американцы подвергли критике адекватность такого подхода, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

менеджеров, неоправданном их увлечении «наукой управления» и стали пристально изучать управленческий опыт японцев.

Японская управленческая культура сформировалась на основе принципиально иных подходов. Японское экономическое чудо развивалось, имея всего три школы бизнеса. Концепция японского менеджмента предусматривала подготовку руководителей, прежде всего, посредством опыта. Управленцы различного уровня целенаправленно проводились через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы. При этом происходило обучение не только делу, но и искусству человеческих отношений. У руководителей постепенно культивировались необходимые управленческие качества.

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

Для *советской управленческой культуры,* которая даже в условиях смены эпох на постсоветском пространстве по-прежнему остается господствующей, наиболее характерным являлось не получение специального управленческого образования, а приобретение управленческого опыта и личная преданность рекомендующему. В результате происходила абсолютизация принципа «начальству видней», который сковывал инициативу и свободу людей.

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

В условиях советской управленческой культуры утвердилась абсолютная и немыслимая для большинства стран мира власть чиновников. Бюрократизм стал рассматриваться как синоним данной управленческой культуры. Проявления бюрократизма были характерны также и для Германии. Однако там педантизм чиновников компенсировался определенными демократическими традициями, соответствующим «народным характером». В советской культуре управления подобным механизмом компенсации явились неисполнительность подчиненных, которая компенсировала строгость законов.

Управленческую деятельность отличал не всегда научный и обоснованный характер, большая доля волюнтаристских решений. В целом для данной культуры была характерна приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека. Это объективно вело к пренебрежению интересами отдельной личности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Вместе с тем перманентная экстремальность, деятельность по принципу «это надо было сделать вчера» позволили выявить и ряд жизнеспособных черт советской управленческой культуры. К ним можно отнести относительную гибкость, умение приспособиться к изменившимся обстоятельствам, непредсказуемость поведения и деятельности, готовность пойти на нестандартные решения.

6. Основные тенденции развития научного управления в XXI в.

В условиях перехода к рынку происходит постепенный отказ от жесткой системы административного воздействия и неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям и отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Проблемы современного управления, как показывает анализ мировых социально-экономических процессов, уже не решаются на основе жестких дисциплинарных подходов [6].

В соответствии с прежней управленческой парадигмой приоритетными считались расширение производства, количество, доминирование и конкуренция. Новая концепция управления в качестве приоритетных направлений выделяет сохранение производства, качество, партнерство, интеграцию. Поэтому главным внутри организации становятся работники, знание их мотивации, умение ее формировать и направлять в соответствии с задачами организации. Главными за пределами организации являются потребители продукции [6].

В такой ситуации наука и практика управления все больше опирается на достижения социологии и психологии. Особую значимость приобретает психология управления как наука, позволяющая учесть влияние личностного фактора в организации системы управления персоналом организации, обобщить и реализовать спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям и т.д.

Основными тенденциями развития науки управления в современных условиях являются [6; 13]:

1. *Профессионализация науки управления*: издаются научные и практико-ориентированные работы по управлению, реализуются программы обучения менеджменту, обобщается международный управленческий опыт, проводятся конференции и семинары, в результате чего научные идеи осваиваются управленцами.

2. *Практическая направленность развития науки управления*, в результате которой научные идеи в области менеджмента все чаще опираются на жизненную мудрость, здравый смысл и получают практическое преломление в управленческих процессах.

3. *Ориентация на количественное увеличение и усиление дифференциации управленческого труда*: например, доля управленцев в общей численности занятых в обрабатывающей промышленности США повысилась с 15% (50-е гг. до 30%, а в некоторых фирмах – до 70–80% (80-е гг.).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4. *Усиление технической оснащенности и технологическое усложнение управленческого труда:* с одной стороны, развитие информационных технологий упростило и сделало более оперативным управленческую деятельность, а с другой – усложнило ее, потребовав освоения новой техники и быстроты принятия управленческих решений.

5. *Ориентация на Человека как наивысшую ценность процесса управления,* благодаря чему основной управленческой задачей становится максимальная реализация способностей работника в трудовой деятельности, побуждающая человека содействовать процветанию своей организации.

6. *Демократизация процесса управления* путем привлечения персонала к выполнению управленческих функций (партисипативное управление).

7. *Кросскультурный перенос принципов и форм управления* в результате интернационализации бизнеса, *учет национального менталитета в процессе управления.*

Управленцы разных стран обмениваются современными управленческими идеями, наиболее продуктивными методами руководства и формами управления. При этом важно избежать двух крайностей: а) абсолютизации, слепого переноса и некритического приспособления управленческих идей других стран; б) замыкания в рамках национально-этнического подхода к решению актуальных управленческих проблем, абсолютизации преимуществ собственного менталитета.

Таким образом, современная наука управления все более психологизируется. В качестве решающих условий для повышения эффективности деятельности любой организации рассматриваются такие психологические проблемы, как: а) поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации; б) учет социально-психологических особенностей персонала.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «управление».

2. Чем обусловлена потребность общества в управлении?

3. Что изучает психология управления?

4. Расскажите о развитии психологии управления в СССР.

5. Что является объектом изучения психологии управления?

6. Охарактеризуйте предмет изучения психологии управления.

7. Каковы источники развития современной психологии управления.

8. Перечислите основные предпосылки развития психологии управления как науки на современном этапе.

9. Опишите связь психологии управления с психологией личности, социальной психологией, психологией труда, организационной психологией, инженерной психологией, теорией управления.

10. Охарактеризуйте школу научного управления.

11. Дайте характеристику административной школы в управлении.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

12. Охарактеризуйте школу человеческих отношений в управлении.

13. Представьте основные положения школы количественных методов в управлении.

14. Дайте характеристику функциональному подходу к содержанию управления.

15. Охарактеризуйте системный подход к содержанию управления.

16. Представьте комплексный подход к содержанию управления.

17. Дайте характеристику ситуационному подходу к содержанию управления.

18. Охарактеризуйте американскую управленческую культуру.

19. Представьте основные подходы японской культуры управления.

20. Дайте характеристику европейской культуры управления.

21. Охарактеризуйте сильные и слабые стороны советской управленческой культуры.

22. Перечислите основные тенденции развития науки управления в современных условиях.

23. Какие психологические факторы являются условиями повышения эффективности деятельности любой организации?

Тема 2 Психологическая характеристика процесса управления

1. Понятие процесса управления
2. Организация управления
3. Основные принципы управленческой деятельности
4. Методы управления и их характеристика
5. Психологические закономерности управленческой деятельности

Основные понятия и термины: *управление, управляющая подсистема, управляемая подсистема, прямое информационное воздействие, обратная информационная связь, внутренние шумы, внутренние возмущения, внешние возмущения, организация управления, принципы управления, методы управления административно-правовые методы, экономические методы, социально-психологические методы.*

1. Понятие процесса управления

Управление является неотъемлемым компонентом любой совместной деятельности в любой исторический период развития общества. С развитием общества усложнялась и управленческая деятельность. Но осознание того, что управление является особым видом человеческой деятельности, произошло только в XIX – начале XX в. Фундаментальное понятие «управление» рассматривается в науке управления в широком и в узком смысле слова [6].

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Управление в широком смысле слова – это целенаправленное воздействие на определенный объект или процесс [32]. Данное определение применимо как к социальным, так и к биологическим, техническим и другим объектам. Оно включает в себя не только само воздействие, но и подготовку к нему, а также контроль за деятельностью объекта управления и анализ полученных результатов [6].

Понятие управления в узком смысле слова может быть применено только к социальным объектам.

Управление – это целенаправленное информационное взаимодействие между субъектом и объектом управления с целью перевода последнего из одного состояния в другое (из более низкого в более высокое) или на компенсацию действующих на объект возмущений ($F_{возм}$) – как внутренних, так и внешних. Наглядно процесс управления можно представить в виде схемы (рис. 2.1) [20, с. 245].



Рис. 2.1. Схема процесса управления
ВШ – внутренние шумы, $F_{возм}$ – внешние и внутренние возмущения

Управление – это профессиональная человеческая деятельность, в которой есть две подсистемы – управляющая (субъект управления, руководитель) и управляемая (организация или конкретный подчиненный). Субъект управления осуществляет управленческое воздействие на объект управления по каналу *прямого информационного воздействия* с помощью приказов и распоряжений. Это воздействие является целенаправленным, т.е. направленным на достижение целей, стоящих перед организацией, и систематическим, характеризующим непрерывную деятельность.

Для оптимизации процесса управления огромное значение имеет *обратная информационная связь*. Она информирует об эффекте воздействия директивной информации (приказов, распоряжений и др.) и обеспечивает взаимодействие между субъектом и объектом управления. В результате руководитель может принимать дополнительные меры для совершенствования объекта управления, а также меры по самосовершенствованию. Обратная связь помогает руководителю понять не только эффект решения определенной проблемы,

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

но и те изменения, которые могут наступить в социальных и психологических взаимоотношениях членов коллектива. Поэтому без полноценной обратной информационной связи эффективного управления быть не может.

Организация процесса управления может затрудняться внутренними шумами в управленческой деятельности и организационными возмущениями.

Внутренние шумы – это факторы, сдерживающие потенциал и результаты работы человека при выполнении определенной управленческой деятельности (ограничение личных знаний, навыков, умений и способностей руководителя, препятствующих эффективному управлению). К ним относятся недостаточное понимание особенностей управленческого труда, слабые навыки руководства, неумение человека управлять собой, остановленное саморазвитие и др.

Внутренние возмущения – это ограничения, существующие внутри самой организации или предприятия (например, конфликтные ситуации в коллективе). К *внешним возмущениям* в организации относятся ограничения, вызываемые извне (например, экономический кризис, несвоевременная выплата зарплаты).

Таким образом, управление выполняет важную социально-экономическую функцию, обеспечивая взаимосвязь и взаимодействие субъекта и объекта управления и во многом предопределяя результативность их совместных действий.

2. Организация управления [20]

Организация управления – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого, позволяющая реализовать цели управления [20].

Организация управления рассматривается в виде специфического алгоритма, который может использоваться для практической работы по изучению систем управления и служить удобным способом, определяющим последовательность работ при совершенствовании процесса руководства.

Рассматриваемый ниже алгоритм включает семь блоков, обозначающих составные части организации системы управления и взаимосвязи между ними (рис. 2.2) [20, с. 19].

Блок 1. *Изучение целей организационной системы* и определение процессов, необходимых для достижения этих целей. Организационная система обычно многоцелевая. Ее элементы с самого начала построены и согласованы так, чтобы обеспечить достижение всего комплекса целей.

Эти цели с позиции организации управления означают, что для каждой из них должны быть определены процессы, реализация которых обеспечит их достижение; эти процессы должны быть управляемыми. Следовательно, появляются люди, органы, структуры, которые будут выполнять работу по достижению этих целей и т.д.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

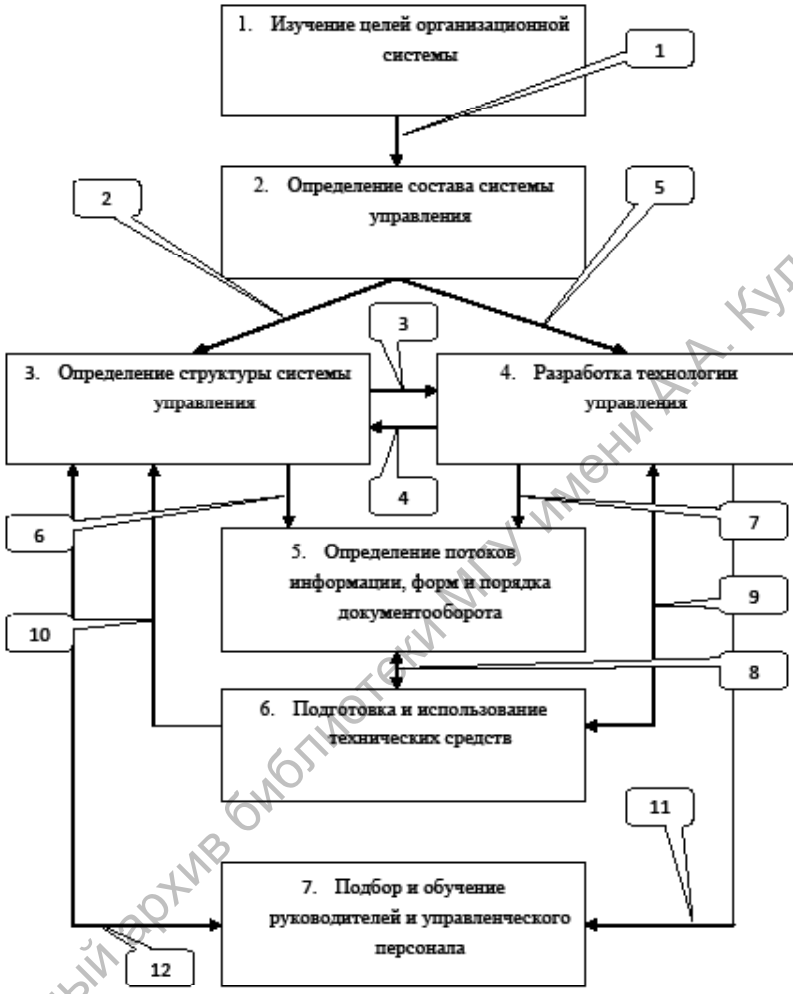


Рис 2.2. Организация системы управления

Блок 2. *Определение состава системы управления*. Знание целей позволяет определить необходимые производственные процессы (функции), т.е. отдельные виды работ, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей. На этой основе определяются состав и структура организационной системы в целом. Причем характер организации всякого учреждения определяется содержанием деятельности этого учреждения.

Блок 3. *Определение структуры системы управления.* Определяются необходимые подсистемы управления, число и уровни управленческих орга-

Электронный архив библиотеки КГУ имени А.А. Кулешова

нов, выявляются связи и коммуникации, обосновывается целесообразный тип структуры применительно к конкретным условиям.

Параллельно устанавливаются сферы компетенции, формулируются и распределяются задачи, права и обязанности органов управления, разрабатывается их внутренняя структура, определяется необходимая численность работников, составляется штатное расписание и т.д.

Блок 4. *Разработка технологии управления.* Технология управления – это способы, приемы, порядок выполнения управленческих функций на всех уровнях, во всех подсистемах системы управления. Она должна анализироваться параллельно со структурой управления.

Блок 5. *Определение связей, путей и объемов прохождения информации*, разработка форм документов и порядка документооборота, организации делопроизводства. Эти задачи можно решать, когда очевидны принятые решения в области структуры системы управления и технологии управления.

Блок 6. *Подготовка и использование технических средств.* Это трудоемкая работа, решаемая в процессе создания автоматизированных систем управления. Комплекс средств организационной техники позволяет решать вопросы механизации обработки информации и на этой основе совершенствовать технологию и методику управления, повышать эффективность управленческого труда.

Блок 7. *Подбор, расстановка и обучение управленческого персонала* для работы в создаваемой системе управления. Подбор и расстановка людей могут быть проведены тогда, когда ясны все предыдущие блоки, иначе все будет сделано наугад.

При анализе организации управления важен учет связей и взаимозависимости отдельных блоков. Их учет существенно влияет на качество решения задач организации управления, позволяет обеспечить системное решение проблемы.

Связь (1) обусловливает приоритетное определение целей и задач организационной системы в целом, для того чтобы практические действия по организации систем управления исходили из заданных (известных) и осознанных целей.

Связь (2) отражает принцип необходимого и достаточного разнообразия, утверждающего, что для оптимального функционирования организационной системы необходимо создание такой системы управления, которая позволила бы управлять всеми ее элементами.

Связи (3, 4). Между структурой системы управления и технологией управления должны быть взаимное соответствие и взаимосвязи. В структуре системы управления закладывается распределение задач, прав и обязанностей органов управления. Эти права и обязанности определяются и методически оснащаются в процессе разработки технологии управления. И наоборот, разрабатывая технологию управления, необходимо учитывать предполагаемую

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

структуру органов управления, устанавливаемую степень централизации управления и т.д.

Связь (5) свидетельствует о влиянии на технологию управления структуры, состава и особенностей управляемой системы. Например, определяющую роль играет тип производственного процесса и т.д.

Связи (6, 7) показывают влияние структуры и технологии управления на формы, порядок документооборота, поток (объем) информации.

Связи (8, 9) подчеркивают, что выбор технических средств зависит от объема информации и технологии управления, и наоборот, технические средства влияют на технологию управления, на формы и порядок документооборота.

Связь (10) свидетельствует о влиянии техники на структуру системы управления (например, централизация решений в области управления).

Связь (11) показывает совокупность (объем) знаний, необходимых руководителям и управленческому персоналу.

Анализ *связи* (12) может привести, например, к выводу, что в отдельных случаях приходится приспосабливать структуру под имеющиеся кадры. Это крайне нежелательно, хотя и происходит часто, поэтому задача подготовки (переподготовки) кадров становится более актуальной.

Таковы взаимосвязи проблем в процессе анализа организации управления. Правильный их учет позволит уверенно изучать систему управления с развитой структурой, сложной сетью коммуникаций и информационных потоков, документооборотом, необходимыми техническими средствами и т.д.

3. Основные принципы управленческой деятельности

Принцип – это основное, исходное положение некой теории, учения, руководящая идея, главное правило деятельности.

Принципы управления – это фундаментальные истины, на которых строится система управления в целом или отдельные ее части [6].

Если функции управления ориентированы на организационную структуру и показывают, *что* должен делать руководитель в организации, то принципы управления направлены на поведение людей и определяют, *как* он должен это делать. Принципы управления, в отличие от функций, не связаны жестко между собой, воплощают субъективный опыт руководителя и поэтому могут обогащаться и существенно трансформироваться в зависимости от конкретной ситуации, от нового управленческого опыта руководителя.

Управление современной организацией строится на следующих основных принципах [24]:

1. *Принцип соответствия персонала структуре*: нельзя подстраивать организацию к способностям работающих людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать сотрудников, способных обеспечить достижение этой цели. Первоначально создается про-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

думанная структура, в которой нет лишних подразделений или уровней управления, а затем подбираются соответствующие кадры.

2. *Принцип единоначалия*, или административной ответственности одного лица: каждый работник должен отчитываться о своей деятельности перед одним руководителем и получать приказы только от этого руководителя. Если один исполнитель получает непротиворечивые приказы сразу от двух руководителей, то это неэффективно, так как налицо ненужное дублирование. Но если приказы разные или противоречивые, то неэффективным становится само исполнение. Кроме того, распыляется ответственность административных лиц, неясно, кто должен отвечать за неправильный приказ.

3. *Принцип департаментализации* – создания новых подразделений (департаментов): организация строится снизу вверх, на каждом этапе анализируется необходимость создания новых подразделений. Следует точно установить функции и роль подразделения, его место в общей структуре организации.

4. *Принцип специализации управления*: все регулярно повторяющиеся действия нужно распределять между работниками управленческого аппарата, не дублируя их.

5. *Принцип диапазона управления*: на одного руководителя не должно приходиться в среднем более 6-12 подчиненных. При исполнении физической работы в подчинении у руководителя может находиться до 30 человек, но чем выше уровень управления, тем меньше диапазон контроля, который может осуществлять руководитель. На вершине управленческой пирамиды в непосредственном подчинении руководителя находится 3-5 человек.

6. *Принцип вертикального ограничения иерархии*: чем меньше иерархических степеней, тем легче управлять организацией, т.к. управление становится более мобильным.

7. *Принцип делегирования полномочий*: руководитель не должен делать то, что может сделать его подчиненный, при этом управленческая ответственность остается за руководителем.

8. *Принцип соотношения*: на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать. В рамках своих полномочий руководитель несет всю полноту личной ответственности за действия подчиненных ему людей.

9. *Принцип подчинения индивидуальных интересов общей цели*: функционирование организации в целом, и каждого ее подразделения в отдельности, должно быть подчинено стратегической цели развития организации.

10. *Принцип вознаграждения*: каждый работник должен получать вознаграждение за свой труд, и оно должно оцениваться им как справедливое.

4. Методы управления и их характеристика

Методы управления персоналом – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организа-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ции. Различают три группы методов управления: 1) административно-правовые; 2) экономические; 3) социально-психологические [6].

Административно-правовые методы – это способы управленческого воздействия на персонал, основанные на отношениях власти, дисциплине и системе административно-правовых взысканий.

Различают пять способов административно-правового воздействия:

а) организационное влияние – основано на действии внутренних нормативных документов, регламентирующих действие персонала (устав, штатное расписание, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка);

б) распорядительное воздействие – направлено на соблюдение требований внутренних нормативных документов путем прямого административного регулирования; регламентация внутренних нормативных документов через приказ, распорядительный указ. Для этого используются:

– приказы (категоричная форма воздействия от имени руководителя, охватывающая все функции организации);

– распоряжения (воздействие в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения от имени заместителя по подразделению);

– инструкции и указания (локальное воздействие для оперативного регулирования деятельности отдельных работников;

в) дисциплинарная ответственность и взыскания. Дисциплина – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, которые определены нормативными документами государства (Трудовым кодексом) и другими государственными и организационными документами (трудовой договор, правила внутреннего трудового распорядка и др.).

За неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей руководитель может прибегнуть к следующим дисциплинарным взысканиям: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям;

г) материальная ответственность – за ущерб, причиненный одной из сторон другой стороне трудового договора в результате противоправного поведения, действия или бездействия;

д) административная ответственность и взыскания – в случае совершения административных (но не противоправных) правонарушений. Руководитель может использовать следующие взыскания: предупреждение (письменное официальное порицание), административный штраф (денежное взыскание), дисквалификация (лишение права занимать руководящие должности).

Экономические методы управления – способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов. Наиболее распространенными являются следующие способы экономического воздействия:

а) хозяйственный расчет – метод, в основе которого лежит возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходо-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

вание ресурсов и материальная заинтересованность работников в результатах труда;

б) материальное стимулирование – осуществляется путем установления материального вознаграждения (зарплат, премии) в зависимости от квалификации, сложности, качества и количества выполненной работы, а также выплаты компенсаций и льгот. Перечень основных гарантий по оплате труда устанавливает Трудовой кодекс (величина минимального размера оплаты труда, величина минимального размера тарифной ставки, стимулирующие выплаты, ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы и т.д.);

в) участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций, кредитных карт) организации. Это позволяет работнику получить часть прибыли организации.

Социально-психологические методы – способы воздействия на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии:

а) социологические методы – направлены на группы сотрудников в процессе их взаимодействия (изучение групповой динамики, процессов самореализации, коммуникаций, статуса, лидерства, власти);

б) психологические методы – направлены на внутренний мир конкретной личности и позволяют нацелить внутренний потенциал сотрудника на решение конкретных производственных задач. К ним относятся соревнование, психологическое планирование и способы психологического воздействия.

Соревнование основано на стремлении людей к успеху, к достижениям и самоутверждению. Принципы соревнования отражены в различных теориях мотивации персонала (например, «теория Y» и «теория Z»).

Психологическое планирование направлено на формирование эффективного психологического состояния коллектива. Оно может осуществляться руководителем в виде:

– формирования подразделений с учетом психологической совместимости сотрудников;
– создания комфортного социально-психологического климата;
– минимизации межличностных конфликтов;
– формирования личностной мотивации сотрудников;
– разработки моделей профессионального продвижения сотрудников;
– роста уровня квалификации персонала;
– формирования организационной культуры.

Основными способами психологического воздействия являются:

- внушение;	- побуждение;	- комплимент;	- командование;
- убеждение;	- намек;	- просьба;	- обман ожиданий;
- подражание;	- совет;	- принуждение;	- осуждение;
- вовлечение;	- похвала;	- порицание;	- запрещение;
			- требование.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Внушение – это целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение – это аргументированное и логическое воздействие на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание – это способ воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение – это психологический прием, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие решений, соревнование).

Побуждение – это позитивная форма морального воздействия на сотрудника, повышающая его социальную значимость в коллективе, при которой подчеркиваются его положительные качества, квалификация, опыт, мотивация к успешному выполнению работы.

Намек – это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии, которое обращено не к логике индивида, а к эмоциям. Поскольку он содержит потенциальную возможность оскорбления личности, то применять его нужно осторожно, учитывая конкретное эмоциональное состояние сотрудника.

Совет – это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничивать.

Похвала – это хороший отзыв, одобрение поведения работника, выполнения им своих обязанностей. Она является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

Комплимент – это похвала, содержащая небольшое преувеличение достоинств сотрудника. Его не следует смешивать с лестью, он должен наталкивать работника на размышления и может относиться к его идеям, делам, вещам и т.п.

Просьба – это вежливое обращение к сотруднику, призывающее его сделать что-либо. Это форма неформального общения, которая является эффективным методом руководства, поскольку воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение, демонстрирующее уважительное отношение к его личности.

Принуждение – это крайняя форма психологического воздействия при неэффективности других форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнить определенную работу против его воли и желания.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Порицание – это выражение неодобрения, осуждения сотруднику. Оно воздействует только в том случае, если работник психологически связан с руководителем, считает себя его последователем. В противном случае порицание воспринимается как менторское назидание.

Командование – это действие по указанию руководителя. Оно применяется в случае, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

Обман ожиданий – это создание ситуации, при которой работник готовился и ожидал одного, а в итоге произошло совершенно другое, причем худшее. Эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

Осуждение – это прием психологического воздействия на сотрудника, нарушающего моральные нормы коллектива или имеющего неудовлетворительные результаты труда. Этот прием неприменим в отношении сотрудников со слабой психикой и бесполезен для воздействия на работников с безразличным отношением к труду и производственному коллективу.

Запрещение – это ограничение руководителем недозволенного поведения сотрудника (бездеятельность, хищения). Оно обеспечивает тормозящее воздействие на личность и, по сути, является вариантом внушения.

Требование – это выраженное в решительной, категорической форме распоряжение. Оно может быть эффективным, ели руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категоричное требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

Социально-психологические методы – наиболее тонкий инструмент воздействия, который требует дифференцированного и дозированного применения со стороны руководителя.

5. Психологические закономерности управленческой деятельности

Управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных отношений, группового поведения. К числу основных психологических закономерностей можно отнести следующие [6; 24].

1. *Закон неопределенности отклика*. Разные люди и даже один человек в разное время могут различно реагировать на одинаковые воздействия. Реакцию конкретного человека в конкретных условиях определяет множество факторов, которые трудно учесть. Это может приводить к непониманию по-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

требностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и, как результат, к использованию моделей взаимодействия, не адекватных ни особенностям психологических структур, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент.

2. *Закон неадекватности постижения человека человеком.* Ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, какая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно данного человека. Это объясняется сверхсложностью природы человека, который непрерывно меняется. Кроме того, каждый индивид осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности манипулирования им. Пользуясь защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

3. *Закон неадекватности самооценки*. Психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного). Эти компоненты соотносятся между собой так, как надводная и подводная части айсберга. Нередко человек сам не знает себя достаточно полно. Поэтому он может оценивать себя неадекватно: в чем-то недооценивать, а в чем-то переоценивать.

4. *Закон искажения смысла управленческой информации.* Любая управленческая информация (приказы, распоряжения, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50 %. Это обусловлено как различиями в толковании информации, так и различиями в уровне образования, интеллектуальном развитии, отличиями в физическом и психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу звеньев, через которые она проходит. Если информация неполная и существует ограниченный доступ к ней, люди неизбежно начинают ее домысливать.

5. *Закон самосохранения.* Ведущим мотивом поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в процессе управления напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

6. *Закон компенсации.* При высоком уровне стимулов к работе или высоких требованиях к человеку среды недостаток каких-либо способностей для успешной деятельности возмещается другими способностями или навыками.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Если компенсация осуществляется сознательно, то эффект от нее можно увеличить. Например, при слаборазвитой памяти можно использовать записные книжки, диктофоны. Однако данный закон практически не работает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

7. *Принцип универсальной талантливости.* Познанию реального психологического портрета личности способствует понимание того, что нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом.

8. *Принцип развития.* Способности индивида развиваются в результате изменения условий жизни и интеллектуально-психологических тренировок.

9. *Принцип неисчерпаемости.* Ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной.

Существует ряд других закономерностей, которые расширяют и дополняют перечисленные законы и принципы.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «управление» в широком смысле слова.

2. Дайте определение понятия «управление» в узком смысле слова.

3. Охарактеризуйте канал прямого информационного воздействия.

4. Какое значение для процесса управления имеет канал обратной связи?

5. Дайте характеристику внутренних шумов управленческой деятельности.

6. Охарактеризуйте внешние и внутренние организационные возмущения.

7. Дайте определение понятия «организация управления».

8. Охарактеризуйте каждый из семи блоков системы управления.

9. Что такое принцип управления?

10. Укажите основные отличия функций управления от принципов управления.

11. Перечислите основные управленческие принципы.

12. Что такое методы управления персоналом?

13. Назовите основные группы методов управленческих воздействий на персонал.

14. Охарактеризуйте основные методы административно-правового воздействия.

15. Дайте характеристику экономических методов управления.

16. Опишите социально-психологические методы воздействия на персонал.

17. Перечислите основные психологические закономерности управленческой деятельности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Тема 3 Психологические особенности основных управленческих функций

1. Понятие о функциях управления. Классификация управленческих функций

2. Психологические особенности реализации административных управленческих функций:

2.1. функция целеполагания;

2.2. функция прогнозирования;

2.3. функция планирования;

2.4. функция организации;

2.5. функция принятия решений;

2.6. функция мотивирования;

2.7. функция контроля и оценки;

2.8. коммуникативные функции.

3. Психологические особенности реализации кадровых функций управления

4. Психологические особенности реализации производственно-технологических управленческих функций

5. Психологические особенности реализации производных функций управления

Основные понятия и термины: *функции управления, административные функции, кадровые функции, производственно-технологические функции, производные функции, общие функции управления, специальные функции управления, конкретные функции управления, управленческий цикл, функция целеполагания, функция прогнозирования, функция планирования, функция организации, функция принятия решений, функция мотивирования, функция контроля, коммуникативная функция.*

1. Понятие о функциях управления. Классификация управленческих функций

Наиболее адекватным способом раскрытия содержания управленческой деятельности является функциональный подход. Это вполне закономерно, поскольку этот подход фиксирует главное в управленческой деятельности – наличие в ней некоторой постоянной системы функций управления.

Функции управления – это относительно обособленные виды управленческой деятельности, позволяющие в совокупности осуществлять необходимое управляющее воздействие. Они составляют суть и специфику управленческой деятельности как особого типа трудовой деятельности независимо от ее конкретных разновидностей [13].

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Проанализировать управленческую деятельность с позиций функционального подхода – значит, дать ее характеристику с точки зрения ключевых функций управления, реализуемых руководителем, а также способов их согласования. Именно в русле функционального подхода осуществлен глубокий анализ и дана наиболее полная характеристика управленческой деятельности.

Определение системы управленческих функций – одна из наиболее сложных задач теории управления, поскольку в современной науке отсутствует целостная и обобщающая система функций руководителя. Это обусловлено следующими объективными факторами [5; 13]:

1) существует большое количество и многообразие управленческих функций, что затрудняет их систематизацию;

2) под воздействием экономических, политических и технологических факторов постоянно меняется содержание управленческого труда (например, его компьютеризация и информатизация);

3) отсутствие четкого набора функций управления: в одних случаях описываются лишь наиболее важные функции, выделенные уже в «административной школе», а в других – менее значимые (например, психотерапевтическая, арбитражная функции);

4) управленческие функции обладают разной степенью обобщенности, а более общие могут включать ряд более частных (например, функция кадрового обеспечения включает воспитательную функцию). В результате функции разного уровня рассматриваются как рядоположеные, что создает путаницу;

5) все функции тесно взаимосвязаны и «взаимопроникают» друг в друга, поэтому их четкое выделение вызывает затруднение;

6) в деятельности руководителя объективно существуют и базовые функции и функции, производные от них, являющиеся продуктом их совместной реализации. Например, функция организации интегрирует в себе ряд иных функций (планирование, принятие решения и др.);

7) управленческие функции различны по их общей направленности, по их «предмету». Это связано с особенностями управляемой организационной системы и наличием в ней качественно разных компонентов (люди, технологии, собственно производство);

8) система функций (их состав и мера выраженности) зависят от содержания конкретной деятельности и, особенно, от ступени управленческой иерархии, занимаемой руководителем.

Эти трудности можно преодолеть, если в основу построения системы управленческих функций положить три основных измерения управленческого труда:

– административно-организационное измерение, связанное с организацией и регуляцией непосредственно деятельности управления («направленность на администрирование»);

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– кадровое измерение, связанное с воздействием на важнейший компонент управленческой деятельности – персонал («направленность на людей»);

– производственно-технологическое измерение, связанное с направленностью управленческой деятельности на организацию производства («направленность на дело»).

Эти три измерения позволяют выделить три основных («первичных») группы управленческих функций, а также группу производных («вторичных») функций, которые являются формой интеграции основных функций.

Соответственно, все управленческие функции можно расклассифицировать по четырем группам [13]:

1) *административные функции:* целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, мотивирование, принятие решения, контроль, коммуникация;

2) *кадровые функции:* функции управления персоналом, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая, дисциплинарная, экспертно-консультативная;

3) *производственно-технологические функции*: оперативного управления, материально-технического обеспечения, маркетинговая и инновационная функции;

4) *производные функции*: интеграционная, стратегическая, стабилизационная, представительская.

Административные функции во многом определяются особенностями управляемой организации, содержанием ее деятельности и ступенью управленческой иерархии руководителя. В связи с этим их предлагают разделить на три группы: общие, специальные и конкретные функции [5].

Общие управленческие функции выделяются в соответствии с этапами процесса управления. Они присутствуют в деятельности каждого руководителя независимо от его места в системе управления организации и свойств объекта управления. Этими функциями являются целеполагание, прогнозирование, планирование, мотивирование, организация, принятие решений, контроль.

Общие функции управления тесно связаны между собой, выполняются непрерывно и последовательно (от постановки цели и задач до их решения). Совокупность общих функций управления, направленная на достижение поставленной цели, и завершенная последовательность их выполнения образуют *управленческий цикл,* который графически представлен на рисунке (рис. 3):

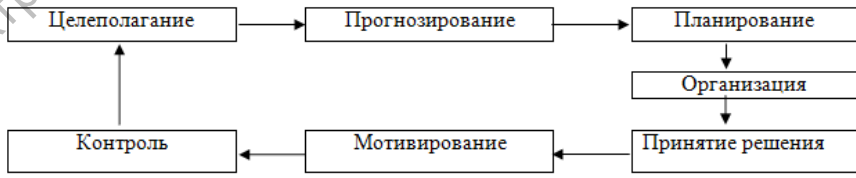


Рис. 3. Управленческий цикл

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Управленческий цикл начинается с постановки цели и заканчивается оценкой достигнутого результата деятельности. После этого цикл управления повторяется. Частота его повторения определяется особенностями управляемой организации и типом решаемых ею задач.

Специальные функции управления выделяют в соответствии со сферами деятельности организации. К ним относятся управление основным производством, вспомогательным производством, управление сбытом и др.

Конкретные функции управления выделяют в соответствии с видом управляемого ресурса: управление финансами, управление материальными ресурсами, управление персоналом и др.

Каждая конкретная функция является процессом, в котором можно выделять этапы. Каждый этап управления каким-либо ресурсом представляет собой одну из общих функций управления. Например, при управлении кадрами определяется цель, делается прогноз, осуществляется планирование деятельности и т.д.

2. Психологические особенности реализации административных управленческих функций

Для того чтобы эффективно осуществлять управленческие функции в их совокупности, руководитель должен четко представлять психологические закономерности их реализации.

2.1. Функция целеполагания [13]

Целеполагание – это определение цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование. Цель – это зримый образ ожидаемого результата.

Функция целеполагания является исходным пунктом процесса управления, управленческой функцией, которая пронизывает всю деятельность руководителя. Именно цель определяет общую направленность деятельности организации, выступает основой выработки стратегических решений, определяет содержание планирования. Наличие обоснованных, перспективных целей организации – главное условие ее функционирования, а способность руководителя к их постановке – одно из важнейших управленческих качеств.

Функция целеполагания требует от руководителя знания важнейших *требований, предъявляемых к хорошо сформулированной цели:*

а) объективная и субъективная определенность цели.

Объективная определенность означает: во-первых, четкость и однозначность формулировки, содержащей полное описание всех параметров ожидаемого результата; во-вторых корректные способы задания (количественные и качественные) и время исполнения, что обеспечивает проверку степени ее достижения. Субъективная определенность предполагает полное и точное восприятие цели исполнителем, для чего цель должна быть сформулирована «на языке» ее исполнителей.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

б) реалистичность цели – высокая вероятность достижения в сложившихся конкретных условиях; для этого цель должна учитывать нормативные требования руководства и реальные возможности ее исполнителей;

в) обоснованность – доказательность, понятность целей для тех, кто будет их реализовывать; обоснование тесной связи новой цели с уже принятыми;

г) доступность цели проверке (верифицируемость), т.е. возможность проконтролировать ход ее выполнения, которая может выражаться в количественной и качественной диагностике промежуточного результата, сопоставлении его с эталоном;

д) взаимосвязь целей разного уровня, т.е. действия по реализации всех целей должны не мешать друг другу, а способствовать их достижению.

Для реализации функции целеполагания важно учитывать *классификацию целей,* различающуюся по используемым в них критериям:

1) по иерархическому статусу исполнителя выделяют: цели руководства высшего уровня управления, среднего уровня управления, низшего уровня управления и индивидуальные цели исполнителей;

2) по соотнесенности с исполняющей структурой рассматривают производственные, финансовые, кадровые, инновационные, исследовательские, административные цели;

3) по времени реализации выделяют долгосрочные (перспективные 5 лет), среднесрочные (от 1 до 5 лет), краткосрочные (до 1 года) цели; более отдаленные цели имеют более высокий иерархический уровень, определяя собой цели низлежащих уровней;

4) по значимости для деятельности организации цели подразделяют на стратегические (решение глобальных проблем), тактические (решение более узких проблем) и оперативные (решение частных проблем);

5) по направленности выделяют внешние цели (адаптация к рыночным условиям), внутренние (получение максимальной прибыли);

6) по очередности реализации цели бывают неотложные, приоритетные, отсроченные;

7) по форме выражения выделяют количественные (например, увеличение рентабельности на 10%) и качественные (например, структурная организация цеха) цели;

8) по содержанию деятельности рассматривают экономические, организационные, социальные, кадровые, технические цели и т.д.;

9) по периодичности реализации цели бывают стереотипные (повторяющиеся) и адаптационные (разовые);

10) по числу лиц, к которым они относятся, цели подразделяются на глобальные (общеорганизационные), групповые и индивидуальные.

Руководителю важно использовать *психологические закономерности целеполагания*, которые призваны стимулировать мотивацию исполнителей:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– цель должна представлять собой компромисс между общеорганизационными и групповыми (индивидуальными) интересами;

– уровень сложности цели должен быть чуть выше имеющихся возможностей ее исполнителя, что способствует развитию индивидуальных способностей;

– цель должна быть конкретной, но не узкой (как задача), т.е. должна обеспечивать исполнителю свободу выбора пути ее достижения, что является мощным стимулятором исполнительской деятельности;

– время реализации цели должно быть оптимальным: слишком отдаленные по времени цели недостаточно мотивируют, близкие цели могут быть просто технически невыполнимы.

Важнейшим правилом психологии управления, определяющим постановку цели, является следующее: «Лучшей является не та цель, на которую надо мотивировать подчиненных, а та, которая сама их мотивирует».

Руководителю нужно знать также *общеорганизационные правила целеполагания,* ключевыми из которых являются следующие:

– все цели организации должны составлять «дерево целей», т.е. достижение подцели низлежащего уровня должно быть условием достижения целей вышележащего уровня;

– подцели каждого уровня должны быть согласованы, но независимы и невыводимы друг из друга;

– при формулировании цели нецелесообразно отражать способы ее достижения (т.е. задачи);

– низший уровень иерархии целей) должны составлять задачи, представляющие формулировку исполнительских работ, которые могут быть выполнены определенным способом в заранее установленные сроки.

Все рассмотренные типы целей организации и правила их разработки тесно взаимосвязаны. Эти связи интегрируют всю совокупность целей организации в определенную систему, которая составляет *сеть целей организации.* Эта особенность определяет собой многоплановость и сложность содержания деятельности руководителя и задает систему требований к ней.

2.2. Функция прогнозирования [13]

Прогнозирование – это выработка стратегии упреждения изменений во внешней среде, организация и своевременная подготовка к ним.

Суть функции прогнозирования состоит в том, что она позволяет перейти от стратегии пассивного реагирования на изменяющиеся внешние и внутренние условия к стратегии активного упреждения этих изменений и своевременной подготовки к ним. Внутренние изменения в организации можно регулировать, а на внешние можно только реагировать. Именно внешняя среда организации представляет собой основной объект прогнозирования, а ее изменчивость является главной причиной существования этой функции.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

На организацию постоянно воздействует совокупность объектов внешней среды. Одни из них непосредственно влияют на деятельность организации (поставщики, законы, конкуренты и др.), другие – опосредованно (научно-технические достижения, международные события, экономические конфликты). Трудности прогнозирования в среде, включающей большое число факторов, возрастают в связи с тем, что эти факторы не только сложны сами по себе, но и тесно взаимосвязаны. Чтобы осуществить прогнозирование, нужно учитывать следующие характеристики факторов внешней среды:

– сложность – количество факторов внешней среды, на которые организация должна реагировать, а также их вариативность и комплексность;

– подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации;

– неопределенность внешней среды – количество информации, которой располагает организация, и уверенность в ее достоверности;

– взаимосвязанность факторов – уровень силы, с которой изменение одного фактора внешней среды влечет изменение других.

Руководитель должен быть в состоянии не только эффективно реагировать на изменения внешней среды, но и уметь прогнозировать ее тенденции, для того чтобы обеспечить функционирование организации.

В ходе прогнозирования вырабатываются контролируемые плановые предположения – конечный результат прогнозирования, на основе которого разрабатывается система планов организации.

Существует несколько основных разновидностей плановых предположений:

а) по ориентации: прогнозы состояния внешней (политическая, экономическая среда, конкуренция) и внутренней среды (персонала, технологий);

б) по форме представления: количественные, качественные, комбинированные прогнозы;

в) по степени подконтрольности организации: неконтролируемые, но прогнозируемые (например, коммерческие цены), контролируемые (выход на новые рынки), частично контролируемые (уровень текучести кадров) прогнозы;

г) по степени охватываемых проблем: первичные (прогнозы общего характера) и вторичные (частные) прогнозы;

д) по степени определенности: детерминистические (относительно гарантированные) и вероятностные (основанные на интуиции) прогнозы;

е) по оцениваемой временной перспективе: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные прогнозы;

ж) по характеру решаемых задач: экономические, технологические, социальные и другие прогнозы.

Система плановых предположений достаточно сложна, включает в себя разные типы прогнозов, что свидетельствует о комплексности и многоаспектности функции прогнозирования.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

В связи с развитием компьютерной техники возникло многовариативное или полисценарное, прогнозирование. Его суть заключается в следующем. Параллельно разрабатываются несколько альтернативных систем плановых предположений – так называемых «сценариев». Каждый сценарий базируется на контролируемых плановых предположениях и согласован как по содержанию, так и по времени развертывания. В зависимости от того, как будут разворачиваться внешние события, образующие категорию неконтролируемых плановых предположений, тот или иной сценарий принимается за основной. Выделяют три ключевых типа сценариев:

– оптимистический – основан на предположении, что экономические и социальные перспективы будут благоприятны;

– реалистический – базируется на предположении, что экономические и социальные перспективы останутся на прежнем уровне;

– пессимистический – строится на предположении, что экономические и социальные перспективы будут неблагоприятны.

Полисценарный подход к прогнозированию позволяет частично решить основную задачу прогнозирования – оптимального сочетания «жесткости» прогнозов и их изменяемости под влиянием принципиально непредсказуемых факторов внешней среды.

Важность и сложность функции прогнозирования привели к тому, что во многих организациях существуют структуры, занимающиеся управленческими методами прогнозирования. Это позволяет определить участки деятельности организации, на которых необходимо сконцентрировать внимание в будущем.

Функция прогнозирования является комплексной, сложной и высокозначимой как для управленческой деятельности, так и для функционирования организации в целом. Поэтому она требует от руководителя мобилизации всех его интеллектуальных ресурсов и психологических возможностей.

2.3. Функция планирования

Планирование – это разработка системы мер, направленных на достижение поставленной цели. Суть планирования состоит в том, что оно позволяет осуществить оптимальное согласование индивидуальных усилий членов организации и всех ее подразделений для достижения цели. В процессе планирования определяется *что* (планирование по содержанию), *когда* (планирование по времени) и *кому* (планирование по исполнительским звеньям) необходимо сделать, чтобы достичь поставленной цели [13].

В зависимости от того, для достижения каких целей, на какой срок и на каком уровне принимаются, выделяют следующие виды планов [16]:

– стратегический план – определяет общую политику, генеральное направление деятельности организации, устанавливает приоритеты и распределяет имеющиеся ресурсы, учитывает состояние внешней и внутренней среды, разрабатывается на высшем уровне сроком на 5-10 лет;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– тактический план – определяет цели и задачи организации, вытекающие из стратегического планирования, и устанавливает систему мероприятий, способы, сроки исполнения и конкретных исполнителей, разрабатывается руководителями среднего звена сроком до года;

– оперативный план – разрабатывается руководителями среднего звена для решения постоянно повторяющихся в процессе деятельности организации задач, с использованием планов прошлых периодов, сроком на месяц, квартал. Иногда используется «нулевой» подход, без опоры на планы прошлых лет, что может повысить эффективность планирования.

Для планирования нетрадиционной деятельности организации применяют такой вид планирования, как проект.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы [13]:

1) определение миссии организации, ее предназначения;

2) определение цели, конкретизирующей избранную миссию, и основных задач организации;

3) анализ внешней среды;

4) изучение внутренней среды организации, выделение ее сильных и слабых сторон;

5) анализ стратегических альтернатив, формулировка системы плановых предположений;

6) выбор стратегии;

7) реализация стратегии;

8) последующие контроль и оценка эффективности реализации стратегии.

В теории управления сформулирован ряд *общеорганизационных принципов*, которым должно удовлетворять рациональное *планирование*:

– принцип ограничивающего фактора – максимальный учет всех воздействующих факторов (в том числе ограничивающих достижение поставленной цели), позволяющий осуществить более обоснованное и четкое планирование;

– принцип взятых обязательств – план должен быть так рассчитан по времени, чтобы было возможно выполнить все взятые обязательства;

– принцип гибкости – план должен предоставлять возможность учета непредвиденных событий, чтобы минимизировать последствия;

– принцип эффективности – план эффективен тогда, когда он способствует достижению целей, причем с минимальными расходами и негативными последствиями.

Таким образом, функция планирования является важнейшим компонентом деятельности руководителя и носит сложный, комплексный характер.

2.4. Функция организации [13]

Функция организации – это создание определенной организационной структуры, функциональное разделение основных видов работ между подразделениями и работниками с последующей их координацией.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Основными *этапами организационной деятельности* являются:

1) определение целей организации;

2) выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей;

3) формирование структурных подразделений, выполняющих определенные виды деятельности;

4) вертикальные и горизонтальные согласования подразделений путем должностных связей и информационных потоков;

5) назначение руководителей подразделений и определение их полномочий.

Важнейшими *принципами организации деятельности* являются:

− принцип единства целей – организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству подструктур и работников при достижении целей организации;

− принцип эффективности – организационная структура эффективна, если она способствует достижению работниками целей при минимальных издержках (затраты материальных ресурсов, неудовлетворенность структурой организации).

Создание организационной структуры формирует иерархические уровни управления. При этом руководитель организации осуществляет делегирование полномочий, опираясь на *организационные принципы делегирования*:

1) скалярный принцип – четкая линия полномочий от высшего руководителя до подчиненного повышает эффективность деятельности предприятия;

2) принцип абсолютной ответственности – начальник не может уклоняться от ответственности за организацию деятельности подчиненных, а подчиненные несут абсолютную ответственность за результаты своей работы;

3) принцип соответствия полномочий и ответственности – ответственность за действия не может быть больше той, которая вытекает из делегированных полномочий, но не должна быть и меньше;

4) принцип единоначалия означает полную подотчетность одному начальнику, что повышает чувство личной ответственности за результат;

5) принцип уровня полномочий – решения, входящие в компетенцию отдельного руководителя, не должны направляться «вверх», а решаться самими;

6) принцип достаточности полномочий – полномочий должно быть достаточно, чтобы обеспечить выполнение деятельности.

Делегирование полномочий сопряжено с рядом трудностей и «барьеров» как общеорганизационного, так и психологического характера.

– отсутствие способности руководить, «погружение в текучку»;

– неразвитость системы контроля в организации, при которой руководитель боится, что не сможет проконтролировать работу;

– отсутствие доверия к подчиненным;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– боязнь риска, опасение проблем, за которые придется отвечать;

– установка «я сделаю это лучше», которая приводит к перегруженности руководителя и безынициативности подчиненных;

– опасение руководителя потерять престиж.

Обратной управленческой проблемой является гиперделегирование, которое характерно для попустительского стиля управления.

2.5. Функция принятия решений

Решение – мыслительный, эмоциональный и волевой акт, снижающий исходную неопределенность ситуации. *Принятие управленческого решения* – это выбор определенного порядка действий организации из возможных вариантов. Функция принятия решений является центральным звеном всей деятельности руководителя.

Управленческие решения (по Г. Саймону) подразделяются на две основные категории – запрограммированные и незапрограммированные [13]:

а) запрограммированные решения реализуются в стандартных ситуациях, связанных с основными сферами деятельности организации. Эти решения являются результатом реализации определенной последовательности действий, связанных с выбором из имеющихся альтернатив, и характеризуются минимальным риском;

б) незапрограммированные решения появляются в процессе выбора вариантов на основе трех подходов: интуитивного, рационального, основанного на суждениях.

– интуитивное решение – это решение на основе ощущения правильности без анализа «за» и «против»;

– решение, которое базируется на суждениях, – это решение, принятое на основе знаний или накопленного опыта;

– рациональное решение – это решение, которое обосновывается аналитически и принимается после прохождения ряда этапов.

Процесс выработки решения на основе рационального подхода включает ряд этапов (диагностика проблемы, определение ограничений, выдвижение, оценка и выбор альтернатив, реализация принятого решения, контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения), содержание которых будет рассмотрено в теме 7.

Непринятие руководителем решения хуже, чем принятие даже неверного решения. Важнейшими признаками «хорошего решения» являются [24]:

– эффективность решения – принятое решение должно быть наилучшим из всех альтернатив по соотношению результата к затратам;

– обоснованность решения – оно должно адекватно отражать особенности реальной ситуации, показывать пути исполнения, быть понятным для исполнителя;

– непротиворечивость решения – согласованность решения с внутренними и внешними обстоятельствами, с предшествующими решениями;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– своевременность решения – оно должно максимально учитывать обстоятельства, сложившиеся в данный период времени;

– правомочность решения – учет обязанностей и прав руководителя и подчиненных;

– реализуемость – решение должно быть реально выполнимо в сложившихся условиях;

– сочетание жесткости и гибкости решения – процесс выработки решения должен быть гибким, а процесс его реализации – жестким;

– конкретность и регламентированность решения – решение должно включать план действий, способы их реализации и последовательность, исполнителей и сроки.

Основными ошибками руководителя при принятии решения являются [24]:

– стремление отодвигать решение, пока на обдумывание не останется времени, – необдуманное решение;

– не думать о последствиях решения – слепое решение;

– при принятии решения думать только о себе – эгоцентрическое решение;

– решать только на основе симпатий, настроений, отбрасывая рассудок, – эмоциональное решение;

– отказываться от советов других, быть уверенным в своей непогрешимости – самодовольное решение;

– не желать учиться на своих ошибках – упрямое решение.

Отличительной особенностью функции принятия решений является меньшая, по сравнению с иными функциями управления, стандартизованность и алгоритмизированность. Поэтому при реализации этой функции очень велика роль субъективных, психологических факторов.

2.6. Функция мотивирования

Важнейшей функцией руководителя является мотивирование – создание, поддержание и развитие мотивации работников. Мотивация работников – это заинтересованность исполнителей в реализации целей и задач, стоящих перед организацией.

Мотивирование – процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для достижения целей предприятия и личностных целей путем обеспечения их заинтересованности в результатах собственного и совместного труда.

Суть функции мотивирования заключается в оказании воздействия на трудовой коллектив, его подразделения и отдельных работников в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер и т.д. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией в целом.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Выделяют две стороны мотивации: во-первых, мотивация как установление взаимоотношений между членами коллектива, побуждающих их выполнять необходимую, с точки зрения руководителя, работу, – мотивация исполнительской деятельности; во-вторых, мотивация как совокупность действий субъекта управления, побуждающих людей делать то, что считает нужным субъект, – мотивация управленческой деятельности [13].

Рассмотрим вначале основные подходы к *мотивации исполнительской деятельности*.

Существует два исходных принципа создания систем мотивирования. Во-первых, они должны быть ориентированы не на отдельные потребности работника (чаще – материальные), а на все присущие ему виды потребностей. Во-вторых, они должны выявлять и учитывать реальный вклад исполнителя в общий результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу. Если второй принцип предполагает использование организационных средств, то реализация первого базируется на психологических представлениях о строении мотивации личности [13; 24].

Все теории мотивации, используемые настоящее время в психологии управления, могут быть разделены на три группы: содержательные, процессуальные и теории отношений [5; 28].

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, которые заставляют работника действовать определенным образом. Эти теории связаны с изучением потребностей человека и их учетом в процессе стимулирования его трудовой деятельности. К ним относятся теория потребностей А. Маслоу, теория мотивации Д. Мак-Клелланда и теория удовлетворенности трудом Ф. Херцберга [5; 28].

Первым психологом, который обратил внимание руководителей на роль потребностей в формировании мотивации персонала, был А. Маслоу, опубликовавший в 1943 г. работу «Теория человеческой мотивации». Он разделил все потребности индивида на 5 категорий, которые образуют иерархическую структуру:

– физиологические потребности, удовлетворяя которые человек может выжить (потребности в еде, одежде, жилище);

– потребности безопасности и уверенности в будущем, включающие потребности в защите от физического и психологического нападения окружающих и уверенности, что физиологические потребности будут удовлетворяться в будущем;

– социальные потребности, т.е. потребности чувствовать себя членом какой-либо общности, иметь социальные контакты, ощущать привязанность и поддержку;

– потребность в уважении, основанная на признании личных качеств или достижений;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– потребность самовыражения, т.е. потребность в реализации своих потенциальных возможностей, личностном росте.

Физиологические потребности и потребности безопасности являются первичными (врожденными), или потребностями низших уровней. Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении являются вторичными, т.е. приобретенными, или потребностями высших уровней. Согласно А. Маслоу, если у человека существуют две потребности разных уровней, то доминирующей, т.е. определяющей его поведение, является потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием человека потребности высших уровней постоянно расширяются, то они никогда не могут быть полностью удовлетворены, поэтому мотивация поведения через потребности бесконечна.

Д. Мак-Клелланд в своей *теории мотивации* исходил из того, что при множестве потребностей, присущих людям, наибольшую значимость имеют три: власть, успех и причастность.

Потребность во власти выражается в стремлении доминировать над другими людьми. Люди, ориентированные на власть, энергичны и целеустремленны, не боятся риска и конфликтов, активно отстаивают свои позиции, требуют повышенного внимания со стороны других. Руководство социальными группами позволяет индивиду реализовать эту потребность.

Мотив стремления к успеху понимается как склонность к переживанию удовольствия и гордости при достижении намеченного результата. Для мотивации людей с потребностью успеха необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для проявления инициативы в решении поставленных задач, регулярно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Люди с выраженной потребностью в причастности заинтересованы в налаживании отношений с другими людьми, оказании им помощи. Они будут привлечены работой, которая дает обширные возможности для межличностного общения и социальных контактов.

Теория двух факторов, разработанная Ф. Херцбергом, представляет руководителю конкретные рекомендации по стимулированию сотрудников. Он выделил две группы факторов, влияющих на степень удовлетворенности работника трудом:

а) гигиенические факторы – это общие условия работы, которые являются «контекстом» труда. К ним относятся условия работы, величина заработной платы, межличностные отношения в коллективе, степень контроля за работой со стороны руководства, кадровая политика администрации. При отсутствии или недостаточном развитии гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. В то же время достаточное их развитие вызывает только нейтральную реакцию, они не являются источником трудовой мотивации у работников;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

б) факторы-мотиваторы – элементы, затрагивающие содержание труда. Основными факторами этой группы являются продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, профессиональный успех, высокая степень ответственности. Они способны вызвать чувство удовлетворения от работы и побуждают работников к повышению эффективности деятельности. Отсутствие факторов-мотиваторов вызывает нейтральную реакцию у людей.

На основе концепции двух факторов Ф. Херцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности трудом руководитель должен обращать внимание на гигиенические факторы, чтобы ее устранить. После того как данная задача решена, использование тех же факторов для мотивации работников нецелесообразно и нужно обратиться к факторам-мотиваторам.

Процессуальные теории исследуют мотивы не через потребности, а через восприятие человеком окружающей его ситуации. В русле этого подхода наибольшее признание получили теория ожидания, теория справедливости и модель Л. Портера–Э. Лоулера [5? 28].

В соответствии с *теорией ожидания В. Врума* не только потребности определяют мотив трудовой деятельности работника, но и степень реализации трех его важнейших ожиданий:

– ожидания в отношении затрат труда и полученных результатов;

– ожидания определенного вознаграждения в ответ на достигнутый уровень результатов;

– ожидание ценности вознаграждения (предполагаемая степень удовлетворения-неудовлетворения от полученного вознаграждения). Даже в одних и тех же условиях труда у разных людей эти ожидания различны. Поэтому руководитель должен сопоставлять используемые стимулы труда с ожиданиями и потребностями работников и приводить их в соответствие.

Теория справедливости Дж. Адамса утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, соотносят его с оплатой людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение не в их пользу, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Чтобы этого не случилось, руководству нужно объяснять причину разности в оплате труда.

Теория Л. Портера–Э. Лоулера объединяет элементы двух предыдущих теорий. Согласно этой теории результаты, достигнутые сотрудником, зависят от следующих составляющих:

– затраченных усилий;

– способностей и характера;

– осознания своей роли в процессе труда.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Уровень затраченных усилий зависит, в свою очередь:

– от ценности вознаграждения;

– от оценки вероятности связи усилия и вознаграждения, которое может быть внутренним (в виде чувства удовлетворенности от работы, чувства компетентности и самоуважения), так и внешним (премия, продвижение по службе). При этом люди имеют собственную оценку справедливости вознаграждения за результаты труда.

Результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости является чувство удовлетворения. Таким образом, устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами труда: человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Теории отношений представлены тремя теориями. Первые две из них разработаны американским социологом Д. Мак-Грегором.

Теория X утверждает, что все люди ленивы и каждому работнику, за небольшим исключением, свойственно отвращение к труду, отсутствие инициативы, безответственность. Чтобы работник исправно трудился, руководству надо его всячески побуждать к деятельности, используя административные, психологические и экономические методы, прибегая к тактике «кнута и пряника».

Согласно *теориеи Y,* труд соответствует естественному желанию человека. Люди испытывают естественную потребность в трудовой деятельности, проявляют заинтересованность в труде и его результатах, трудовую инициативу и творчество. Но и такую приверженность к труду руководителю нужно подкреплять денежными вознаграждениями.

Автор *теории Z,* японский социолог У. Оучи, считает, что предрасположенность работников к труду зависит, прежде всего, от заботы руководителя о персонале. Проявляя интерес к работнику как человеку, заботясь о его потребностях, семье, карьере, управленцы обеспечивают стабильную заинтересованность людей в трудовой деятельности и ее результатах.

Рассмотренные теории в основном направлены на характеристику содержания мотивации исполнительской деятельности. Наряду с ними существуют *теории мотивации управленческой деятельности.* В настоящее время сложилось два основных подхода, раскрывающих особенности мотивации деятельности руководителя: комплексно-методический и адаптационно-организационный [13].

Комплексно-методический подход включает комплекс четырех основных групп методов, направленных на оптимизацию мотивационного потенциала работы. По силе обусловливаемого ими производственного эффекта эти методы выстраиваются в такую последовательность: 1) экономические методы; 2) целевой метод; 3) метод проектирования и перепроектирования работы

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

(«обогащения труда»); 4) «метод соучастия» – вовлечения работников («партисипативный метод»).

Экономические методы основаны на системе принципов организации материального вознаграждения за исполненную работу.

Целевой метод базируется на двух важных психологических закономерностях. Во-первых, придание целям четкой и ясной формы само по себе приводит к повышению мотивации, поскольку субъективно принятая, обоснованная, перспективная и личностно значимая цель становится самостоятельным мотиватором поведения. Во-вторых, более трудные цели обладают большей мотивирующей силой, нежели легко достижимые: трудная цель рассматривается человеком как «вызов его способностям», а убежденность в возможности ее достижения повышает оценку своих возможностей и собственной значимости.

Метод *проектирования и перепроектирования работ* основан на психологических закономерностях обогащения («расширения») труда. Он заключается в таком изменении организации и содержания работы, которое позволяло бы включить в нее полный набор не только факторов гигиены, но и факторов-мотиваторов (например, привлечение работника к участию в планировании работы или такая организация трудовых заданий, их содержания и межличностных отношений, которая бы максимально учитывала индивидуальные особенности исполнителя).

Партисипативный метод основан на идее возможно более полного привлечения исполнителей к самому процессу организации труда и управления им. При этом работник перестает быть только пассивным объектом управленческих воздействий и сам становится субъектом управления. В результате раскрепощается его активность (в том числе творческая) и инициативность, повышается мотивация и ответственность исполнителя. Партисипативный метод, являясь современным методом управления, наиболее перспективен и действен.

Специфика ***адаптационно-организационного подхода*** состоит в том, что система мотивирующих воздействий как бы распределяется по основным фазам трудовой деятельности – начиная от приема на работу и связанной с этим профессиональной адаптацией и кончая завершающими этапами профессиональной карьеры. Данный подход предписывает следующие основные мотивирующие средства и правила:

– на этапе приема на работу в целях обеспечения высокой и стабильной мотивации необходимо четко организовать первые дни пребывания работника в организации, формы обеспечения этого многообразны и зависят от типа организаций;

– на этапе первичной адаптации необходимо предоставлять работнику щадящий режим работы, более мягкие критерии оценки, институт опеки и наставничества и др.;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– на этапе функционирования нужно четко определять перспективы (профессиональные, социальные, статусные, карьерные) работника, включаемого в организацию;

– на зрелых стадиях профессиональной карьеры работника использовать партисипативные методы обеспечения мотивации, предоставлять работнику частичное право самому планировать рабочее время, применять метод «информирования о результатах работы», а также метод «недирективных консультаций», предполагающий доброжелательное выслушивание подчиненного, который оказался в сложной ситуации.

2.7. Функция контроля [13]

Функция контроля – это вид управленческой деятельности, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Контроль позволяет руководителю выявить слабые места и ошибки, допускаемые в процессе управления.

Выделяют следующие *виды контроля*: опережающий, текущий и заключительный.

Опережающий контроль основан на предугадывании развития ситуации, знании критических точек функционирования организации. Его основная задача заключается в предвидении и прогнозировании будущей деятельности всех организационных структур, чтобы основные усилия были сосредоточены не на исправлении, а на предупреждении ошибок и неблагоприятных ситуаций.

Этот вид контроля осуществляется до начала работы посредством анализа ресурсов (кадровых, финансовых и материальных), с помощью изучения договоров, отчетов, инструкций и т.д. Для его осуществления руководитель должен обладать прогностическими способностями, уметь выделять признаки, по которым можно прогнозировать возникновение отклонений от намеченных целей. Эти признаки, как правило, носят субъективный характер и зависят от управленческого и жизненного опыта, индивидуально-психологических особенностей руководителя. Опережающий контроль является предпосылкой выживания организации в рыночных условиях.

Текущий контроль. Этот вид контроля осуществляется на основе обратной информационной связи, которая позволяет оценить качество работ и внести в них необходимые коррективы, чтобы содействовать достижению целей.

Заключительный (результирующий) контроль осуществляется после окончания определенных видов работ с целью определения степени соответствия конечного результата поставленной цели (ожидаемому результату). Этот вид контроля позволяет оценить качество работы, проанализировать ее результаты для предотвращения ошибок в будущем, обеспечить мотивацию исполнителей. Поэтому руководитель должен владеть методами и правилами заключительного контроля как мотивирующего средства.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Также руководитель использует следующие виды контроля:

– *частичный* (выборочный) и *полный* (общий). Частичный контроль затрагивает наиболее важные технологические операции, отдельные аспекты организационной деятельности. При общем контроле изучению подвергаются все основные действия исполнителей, все показатели деятельности и (или) все подразделения управляемой системы;

– *внеплановый* (неожиданный для проверяемого) и *плановый* контроль. Последний предусматривается заранее разрабатываемым планом контрольных мероприятий и доводится до сведения подчиненных;

– *индивидуальный, групповой* либо *общеорганизационный*;

– *количественный* (если работа предполагает наличие количественно выразимых нормативов) и *качественный* (если эффективность трудно или невозможно «измерить»).

В процессе контроля, независимо от его разновидностей, представлено три этапа:

– разработка системы стандартов и критериев. На этом этапе устанавливаются два типа оценочных критериев – критерии по содержанию (качеству, производительности) и критерии по времени. Эти критерии должны быть согласованы с общеорганизационными целями, реалистичны и доведены до исполнителей;

– сопоставление фактической деятельности с нормативами на основе обратной информационной связи;

– осуществление необходимых коррекционных мероприятий, направленных на преодоление отклонений от нормативов.

При организации контроля руководителю необходимо придерживаться следующих принципов:

1. *Принцип стратегической направленности* контроля требует определения ключевых параметров и аспектов функционирования организации и построения системы контроля на их основе.

2. *Принцип своевременности* контроля: периодичность контроля должна быть такой, чтобы не допускать развития возникших отклонений до опасного или неприемлемого размера.

3. *Принцип гибкости* контроля включает три аспекта: а) возможность изменения существующих систем контроля в целом; б) возможность пересмотра при необходимости стандартов и критериев; в) возможность реагирования системы контроля на изменения факторов внутри организации и вне ее.

4. *Принцип ориентации на результат*. Конечная цель контроля состоит не в обнаружении ошибок и наказании за них, а в достижении общего результата. Поэтому в системе контроля должны быть предусмотрены механизмы компенсации обнаруживаемых отклонений независимо от того, касается это технологии или поведения людей.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

5. *Принцип адекватности* контроля *содержанию деятельности.* Система контроля должна быть приспособлена к характеру деятельности конкретной организации.

6. *Принцип простоты* контроля означает его экономичность и понятность для исполнителей, сложность контроля должна быть необходимой и достаточной для обеспечения целей организации.

7. *Принцип объективности* контроля: а) контроль должен базироваться на объективных (измеряемых) показателях; б) он не должен допускать множественных стандартов в отношении разных подразделений, членов организации; в) оценки и санкции, обусловленные контролем, должны соответствовать его результатам, определяться ими, а не субъективным мнением контролирующего.

Необходимость контроля для организации процесса управления обусловлена следующими причинами:

1) исчезает неопределенность, появляется возможность корректировать деятельность организации и устранять неточности;

2) появляется возможность предвидеть кризисные ситуации (можно фиксировать ошибки и устранять их до того, как они возникнут);

3) контроль позволяет определить, какие направления деятельности организации наиболее эффективны, дает возможность фиксировать успех.

2.8. Коммуникативная функция [13]

Коммуникативная функция – это осуществление связи между системами управления в процессе обмена информацией. Она встроена в реализацию всех иных управленческих функций, выступает средством их реализации и взаимной координации, а также рассматривается в качестве «связующего процесса» в организациях.

Сущность коммуникативной функции руководителя и ее основная задача заключаются в обеспечении оптимального обмена информацией как внутри организации (между отдельными подразделениями и индивидами), так и с ее внешним окружением.

Критерием оптимальности коммуникативной функции выступает то, насколько существующая коммуникативная сеть содействует достижению общих целей организации.

По признаку направленности коммуникаций руководителя они подразделяются на *внешнеорганизационные* и *внутриорганизационные.* Внешнеорганизационные коммуникации – это информационные связи организации с внешней средой. Средства коммуникации со средой многообразны: деятельность руководителя по организации рекламы и созданию (поддержанию) имиджа организации, по проведению маркетинговой политики на внешнем рынке; участие руководителя в работе вышестоящих инстанций и т.д.

Внутриорганизационные коммуникации подразделяются на *вертикальные* и *горизонтальные.* Вертикальные коммуникации представляют собой об-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

мен информацией между иерархическими уровнями организации, а горизонтальные – обмен в пределах паритетных иерархических уровней.

В свою очередь, вертикальные коммуникации делятся также на два основных типа – нисходящие и восходящие коммуникации. *Вертикальная коммуникация с нисходящим потоком информации* направлена от руководителя к подчиненным. С помощью ее руководитель реализует свои управленческие воздействия (приказы, распоряжения, рекомендации и др.). Эффективность этого вида коммуникаций, как правило, низка: только 20-25% информации доходит до работников без искажения и правильно понимается. Каждое передаточное звено «забирает» до 30% поступающей информации. Поэтому чем больше управленческих звеньев проходит информация, тем больше искажений она претерпевает.

Вертикальная коммуникация с восходящим потоком информации направлена от подчиненных к руководителям. Эта информация различна по своему функциональному предназначению и может выступать в форме сигналов о событиях, официальных отчетов (устных и письменных) и др. До руководителей доходит примерно 11% данных, направляемых в их адрес сотрудниками. Информация, которая содержится в этом потоке, меньше всего анализируется.

Горизонтальные коммуникации – это распределение информации по горизонтальному срезу. Эффективность данного информационного потока высока и достигает 90%. Горизонтальные коммуникации достаточно разнотипны:

а) коммуникации между паритетными подразделениями организации, которые возникают вследствие необходимости координации их работы;

б) коммуникации между паритетными руководителями подразделений внутри организации (например, между руководителями среднего звена, между руководителями низшего управленческого уровня);

в) коммуникации между исполнителями, составляющие наиболее обширное «поле» всех коммуникативных обменов. Здесь могут возникают многочисленные социально-психологические феномены, с которыми должен считаться руководитель (например, межличностные конфликты).

Вертикальные и горизонтальные коммуникации имеют определяющее значение для функционирования организации.

Неудачи коммуникации в организации объясняются следующими причинами:

– непонимание руководителем важности информирования персонала, в то время как осведомленность об общем состоянии дел в организации сотрудники ставят на 2–3 место из 10 в рейтинге самых важных факторов успешной работы;

– неправильная установка при восприятии информации – каждый человек обращает внимание в первую очередь на то, что для него представляет интерес и касается лично его. Поэтому предвзятое мнение, стереотипы, отсутствие

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

внимание и интереса являются фильтрами информационного потока; в результате человек слышит то, что хочет слышать;

– плохое построение сообщения – отсутствие логики, последовательности изложения, словесный барьер, слабая убедительность речи говорящего;

– неудачные средства обратной связи, отсутствие навыков «активного» слушания. Дефицит информации является негативным фактором деятельности всей организации в целом.

Коммуникации подразделяются также на *формальные* и *неформальные*. Формальные каналы коммуникаций установлены административно, определяются структурой организации, ее основными функциональными целями и задачами. Формальные потоки информации не могут полностью удовлетворить потребности сотрудников, поскольку социальные контакты не ограничиваются только официальными рамками.

Неформальные коммуникации – это все те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов. Они также включают неформальные контакты между рядовыми членами организации, между руководителем и подчиненными, а также неформальные внешнекоммуникативные связи руководителя со средой. Часто неформальные каналы связи несут больше информации, чем официальные каналы, однако эта информация может быть не всегда достоверной. Информацию, поступающую в организацию извне и уходящую из нее по неформальным каналам связи почти невозможно регулировать и контролировать. Единственный способ управлять ею – создавать позитивный имидж организации, учреждения в глазах общественности.

Руководитель должен помнить, что неэффективно налаженные информационные потоки имеют ряд последствий:

– работники, не получающие сверху достаточной информации, чувствуют себя неуверенно, что может приводить к снижению производительности труда, возникает сопротивлению организационным изменениям, саботажу;

– снижается мотивация к труду, поскольку работник не знает, насколько эффективно он работает;

– информационный вакуум заполняется слухами, т.е. сведениями, которые не подтверждены фактами. Слухи могут негативно влиять на общественное мнение, на деятельность членов организации, на их статус и репутацию. Нужно отметить результаты исследования, которые показали, что слухи справедливы примерно в 80% случаев, а в отношении состояния дел внутри организации этот показатель может достигать 99%. В то же время, своевременная и точная информация повышает производительность труда на 10–30%.

Для *повышения эффективности коммуникативной функции* руководитель может использовать следующие *приемы*:

– «политика открытых дверей» – устанавливается время приема подчиненных отдельно для решения личных и служебных вопросов; используются служебные записки, поощряются конкретные деловые предложения.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– «выведение управления за пределы кабинета» – руководитель знакомится с положением дел непосредственно в организации посредством обходов;

– «реагирование» – выстраивается система анализа и переработки информации, полученной от работников с последующей реакцией и доведения ее до работающих;

– «оповещение» – работники используют общие с руководителем исходные материалы и данные.

В теории управления сформулированы три наиболее общих *принципа эффективной коммуникации*:

– принцип ясности: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем;

– принцип целостности: цель управленческих сообщений – содействовать установлению взаимопонимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия;

– принцип стратегического использования неформальной организации: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководитель использует неформальную организацию в дополнение к каналам коммуникации формальной организации.

Необходимость соблюдения этих общих принципов задает основные ориентиры для реализации коммуникативной функции в управленческой деятельности, определяет ее содержание и специфику.

3. Психологические особенности реализации кадровых функций управления [13]

Кадровые функции соответствуют второму основному «измерению» управленческой деятельности, связанному с воздействием на основной ее предмет – людей, персонал организации.

Специфичность кадровых функций, их особая роль в работе организаций, а также их тесная взаимосвязь привели к возникновению самостоятельного направления теории и практики управления – управление персоналом или кадровый менеджмент.

Совокупность основных кадровых функций относительно независима от конкретных особенностей организаций и включает инвариантный набор постоянных задач руководителя (подбор кадров, расстановка персонала, его оценка и т.д.)

Реализация каждой из кадровых функций подчиняется «правилу целостного управленческого цикла»: для ее осуществления нужно последовательно выполнить все функции, составляющие цикл управления (целеполагание, прогнозирование, планирование и т.д.).

Решение всего спектра кадровых проблем нетождественно системе кадровых функций руководителя. Объем кадровой работы столь велик, что его реализация возлагается на ряд кадровых служб организации, деятельность ко-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

торых координируется руководителем. Координация деятельности кадровых служб организации и составляет содержание кадровых функций руководителя.

Основные кадровые функции руководителя принято выделять на основе «хронологического критерия», т.е. времени их возникновения в процессе организационного функционирования. Чаще всего отмечаются следующие *функции управления персоналом*:

1) *формирование кадровой политики организации*, которое тесно связано с решением задач стратегического планирования. Оно базируется на анализе внешней среды организации (состояния рынка труда), а также на анализе и прогнозе перспектив развития самой организации. Здесь определяются общие приоритеты кадровой работы, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли в деятельности организации;

2) *кадровое планирование*: а) оценка наличных кадровых ресурсов; б) оценка будущих кадровых потребностей; в) разработка программы удовлетворения будущих потребностей;

3) *разработка профессионально-квалификационных требований к персоналу*, которые являются основой для осуществления отбора кандидатов и организации системы профессиональной подготовки и переподготовки кадров в организации;

4) *набор персонала*, который не решает окончательно вопрос о кадровом составе, а создает резерв кандидатов, формирует потенциальный персонал организации, ориентирует на работу в организации;

5) *отбор персонала* осуществляется путем выбора из потенциального резерва тех кандидатов, которые по своим деловым (профессиональным) и личностным (психологическим) характеристикам в наибольшей степени удовлетворяют разработанной ранее системе профессионально-квалификационных требований к персоналу. Психологический отбор связан с решением вопроса о профессиональной пригодности кандидатов в отношении этих должностей. Для основных видов деятельности должны быть разработаны их психограммы, т.е. это система требований, которые профессия предъявляет к основным психологическим качествам субъекта;

6) *определение системы заработной платы*, льгот, а также *системы стимулирования* в целом, чтобы как можно эффективнее мотивировать уже отобранный персонал;

7) *адаптация персонала к условиям организации* предполагает осуществление кадровой работы и ее координацию руководителем в двух основных направлениях: а) организация собственно профессиональной адаптации нового работника; б) организация социальной адаптации;

8) *подбор и расстановка кадров,* которые заключаются в оптимизации распределения должностных обязанностей, типов выполняемых работ и их сложности на основе профессионально-личностных характеристик работников. Ис-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

следования показывают, что до 40% всего времени руководителя, связанного с реализацией кадровых функций, посвящено именно этому направлению;

9) *профессиональная подготовка и переподготовка* персонала, предполагающая создание системы работы с кадрами, обеспечивающей поддержание профессиональных качеств работников на должном уровне, а также его повышение;

10) *оценка персонала*, которая включает два основных направления: а) оценка результатов работы со стороны администрации, которая обеспечивает работнику обратную связь относительно результатов его труда; б) оценка собственно персонала, которая представляет собой систему периодической профессиональной аттестации и переаттестации, на результатах которой строится работа по управлению перемещением персонала, управлению карьерой работников.

Кроме этого, по отношению к персоналу руководитель выполняет еще ряд функций, которые трудно отделить от других управленческих функций, в особенности кадровых:

1. *Воспитательная функция*, которая может осуществляться в двух формах: а) в форме непосредственного, специально организованного воспитательного воздействия (индивидуальные беседы, наставления, разъяснение, взыскания и др.); б) в форме опосредованного воспитательного воздействия (личный пример руководителя, его профессиональная компетентность, стиль ведения им дел в организации, манера держаться и общаться, культивируемая атмосфера в организации и др.).

Решение воспитательных задач требует создания адекватной социально-психологической среды в организации, что предполагает реализацию двух основных принципов: а) принцип единой морали (признание и реальное соблюдение руководителем того, что социальные, профессиональные и моральные нормы в организации одинаковы для руководителей и для подчиненных); б) принцип единства слова и дела.

2. *Арбитражная функция* руководителя состоит в разрешении и устранении конфликтов и трудовых споров в организации.

3. *Психотерапевтическая функция* руководителя заключается в создании руководителем атмосферы психологического комфорта в коллективе, основными элементами которого являются чувство безопасности у работников, отсутствие у них тревоги за «завтрашний день», желание сохранять членство в организации, уверенность, что в трудную минуту руководитель и сослуживцы поддержат и защитят.

4. *Дисциплинарная функция* определяется особенностями реализации функции контроля по отношению к деятельности и поведению исполнителей. Меры дисциплинарного воздействия, используемые руководителем, должны выполнять задачу эффективной организации исполнения в целом, сохранять достоинство работника, указывать пути совершенствования его работы и по-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ведения. Дисциплинарная функция не сводится лишь к специальным мероприятиям по поддержанию дисциплины, но решает комплекс задач по созданию организационной культуры, являющейся действенным средством обеспечения эффективной внутриорганизационной среды. Формирование организационной культуры одновременно смещает акценты при реализации дисциплинарной функции с ее контрольно-карательных средств на профилактические, предупредительные.

5. *Экспертно-консультативная функция* включает три основных аспекта: а) реализацию в деятельности руководителя такого управленческого качества, как профессиональная компетентность; б) оптимальное распределение работ внутри организации и делегирование полномочий с учетом личностных и профессиональных особенностей исполнителей; в) проведение руководителем систематических мероприятий (индивидуальных и групповых), направленных на помощь исполнителям в реализации ими производственных функций.

4. Психологические особенности реализации производственно-технологических управленческих функций [13]

Производственно-технологические функции непосредственно направлены на реализацию действий по созданию итогового продукта предприятия и соотносятся с третьим основным «измерением» управленческой деятельности – производственно-технологическим. Оно придает административным и кадровым функциям непосредственно практическую направленность и еще более усложняет строение управленческой деятельности.

Этой системе функций в теории управления уделяется относительно меньше внимания, нежели административным и кадровым функциям. Причина этого состоит в том, что производственные функции в значительно большей степени определяются конкретным содержанием деятельности организаций, а не общими закономерностями управления.

Степень представленности системы производственных функций в деятельности руководителя очень сильно зависит от его иерархического положения в организации. Чем более высокую иерархическую ступень управления занимает руководитель, тем в меньшей мере он занят непосредственной реализацией производственных функций. Наоборот, чем ниже уровень управления, тем большую (а на самых низших уровнях – и основную) роль в управленческой деятельности играют эти функции.

В организационном плане сущность производственно-технологических функций состоит в следующем. Любое производство характеризуется определенной последовательностью повторяющихся и стандартизированных производственных циклов. Каждый производственный цикл требует оперативного управления его процессом, которое реализуется в виде полного управленческого цикла (целеполагание, прогнозирование, планирование и т.д.). Поэтому

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

производственные функции являются комплексными, интегрирующими иные функции управления.

При всей стандартизированности и стереотипизированности основных производственных операций их реализация осуществляется в постоянно изменяющихся внешних и внутренних условиях, которые могут существенно затруднять нормативную деятельность. В результате складывается противоречивое сочетание постоянства и изменчивости условий, нормативных требований и конкретных задач. Приведение в соответствие целей и задач производства с изменяющимися условиями и определяют содержание функции оперативного управления.

Общая *функция оперативного управления* включает такие подфункции, как нормирование, координация, регулирование, диспетчеризация, а также функцию материально-технического обеспечения, маркетинговую и инновационную функции.

1) *нормирование* – процесс разработки (как долгосрочной, так и ситуационной) научно и технологически обоснованных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления. Нормированию подлежат также и объемы работ, а не только их итоговые характеристики;

2) *координация* – согласование заданий и времени их выполнения, распределенных между отдельными исполнителями (или подразделениями) с таким расчетом, чтобы их система и последовательность были непротиворечивы и оптимально соответствовали общим целям производства;

3) *регулирование* – процесс внесения необходимых изменений в существующие нормативы, в способы решения производственных задач, а также принятия оперативных мер по устранению отклонений в производственном процессе и профилактике возможных отклонений;

4) *диспетчеризация* – общее (предварительное и текущее) распределение исполнительских обязанностей и их оперативное согласование по ходу производственного процесса между отдельными исполнителями и подразделениями в соответствии с существующей в организации системой их должностных и функциональных обязанностей и участков работ;

5) *материально-техническое и сырьевое обеспечение.* Многие руководители видят в этом суть своей деятельности. Гипертрофия данной функции является симптомом неблагополучия экономической ситуации в организации и может приводить к негативным социальным и психологическим последствиям;

6) *маркетинговая функция* – это изучение внутреннего и внешнего рынка, планирование товарного ассортимента, разработка мероприятий по наиболее полному удовлетворению запросов потребителей, выявление неудовлетворенного спроса, планирование и осуществление сбыта, влияние на организацию и управление производством.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

7) *инновационная функция заключается* не только во внедрении новых, передовых технологий и оборудования, но и реорганизации структуры производства, изменении содержания организационного функционирования, выходе на новые рынки сырья и продукции. Это также смена идеологии управления, миссий и политики организаций, их имиджа в целом. Поэтому в общем виде инновационная функция определяется как управление развитием организации на основе текущего внедрения, перспективной разработки и адаптации новых технологий производства, а также новых форм организационного функционирования. Эта задача является стратегической для организации, и ее решение в основном обеспечивает руководитель.

Инновационный процесс включает три основных этапа: а) выявление потребности организации в нововведении, которое соответствует текущим и перспективным задачам совершенствования ее деятельности; б) работа по убеждению членов организации в необходимости нововведения; в) реализация системы мероприятий, направленных на поиск и выбор нововведения, формирование в отношении его позитивных установок у исполнителей, принятие решения о «запуске» нововведения, внедрение нововведения, использование получаемого инновационного эффекта.

Реализация инновационной функции предполагает ряд аспектов, непосредственно связанных с психологическим содержанием управленческой деятельности. Это общая структура инновационного процесса как аспект содержания деятельности руководителя, психологические барьеры сопротивления нововведениям, проблема личностных черт руководителей-инноваторов, факторы, способствующие внедрению инноваций.

Детальная характеристика системы производственных функций составляет в настоящее время самостоятельное направление современной теории управления – *производственный менеджмент* – синтез стратегического и оперативного управления производством, организационного функционирования.

5. Психологические особенности реализации производных функций управления [13]

В структуре деятельности руководителя объективно представлена и еще одна категория функций. Это – *интеграционная, стратегическая, стабилизационная* и *представительская* функции. Своеобразие этих функций, их специфика по отношению ко всем иным управленческим функциям обусловлены следующими обстоятельствами.

Во-первых, все они представляют собой реальность управленческой деятельности, но не включаются ни в одну из их классификаций функций управления.

Во-вторых, каждая из них и их совокупность дают обобщенную характеристику управленческой деятельности, отражая новые и важные особенности этой деятельности, без которых ее общая и психологическая характеристика не может считаться полной.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

В-третьих, они не могут быть приурочены ни к одному из трех основных измерений управленческой деятельности – административному, кадровому, производственно-технологическому, но включают в себя компоненты всех этих трех измерений.

В-четвертых, они по своему содержанию являются производными от всех иных групп функций, включают в себя их моменты, строятся на их основе и предполагают их соорганизацию. Такой комплексный и производный характер требует их понимания как «вторичных» по отношению к трем рассмотренным группам функций, производных от них и синтетических по своему содержанию.

Интеграционная (координирующая) функция. Важнейшей особенностью управленческой деятельности является необходимость постоянного согласования, координации различных управленческих функций. Это требует реального учета их взаимовлияния друг на друга, предвидения возникающих последствий. Деятельность управления целостна, едина во всех своих функциональных проявлениях, а ее единство, координация всех управленческих функций как раз и обеспечивается интеграционной функцией.

Интеграционная функция является по своей природе комплексной – организующей все иные функции управления, она «надстраивается» над ними, а в определенном смысле – из них состоит.

Реализация этой функции предъявляет к руководителю наиболее сложные психологические требования: видеть организацию в целом, выделять ключевые ее структуры, комплексно учитывать последствия любого, даже локального, управленческого воздействия. Все это, в свою очередь, предполагает наличие такого интеллектуального качества, как системность мышления руководителя.

Стратегическая функция. Сущность стратегической функции определяется двумя основными ее особенностями: а) она является реализацией процесса стратегического планирования, синтезируя все основные стратегические функции руководителя (начиная с целеобразования) и обеспечивая их целостность и согласованность. Тем самым стратегическая функция выступает производной от всех иных управленческих функций; б) чем выше уровень управленческой иерархии руководителя, тем ниже в его деятельности удельный вес тактических и особенно оперативных задач и функций и тем выше доля задач и функций глобального, стратегического характера. Из деятельности руководителей высшего звена практически полностью исключаются оперативные задачи, а частично – и тактические, но резко возрастает доля стратегических задач. Таким образом, стратегическая функция («общее руководство») определяется как «управление управлением», а не как управление исполнением.

Стабилизационная функция. Все многочисленные управленческие функции имеют своей целью сохранение устойчивости функционирования организации и обеспечение ее «выживания» в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Важность этой цели предполагает не только опору на админи-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

стративные функции, но и требует мероприятий по стабилизации персонала (кадровые функции), а также по совершенствованию и обновлению технологий (производственно-технологические функции).

Представительская функция обычно трактуется как самостоятельная и не относится ни к одной из основных групп функций. Ее суть заключается в том, что руководитель рассматривается как представитель организации на различных уровнях. В основе этой функции лежит механизм персонификации руководителем общеорганизационных интересов и целей, особенностей и традиций, присущих ей. Представительство организации руководителем будет тем эффективнее, чем в большей мере его позиция отражает основные характеристики возглавляемой им организации, все аспекты ее жизнедеятельности.

При реализации представительской функции особое значение имеют создание и поддержание имиджа руководителя, а также культура его речевого поведения. Внешнеорганизационный имидж руководителя создается как его собственными усилиями, так и под воздействием сформировавшегося внутриорганизационного имиджа, создателями которого являются другие члены организации. Важность культуры речевого поведения определяется тем, что главной формой реализации представительской функции являются публичные выступления руководителя, его участие в совещаниях, собраниях различного типа.

Таким образом, производные функции, являясь комплексными, образуют четвертую группу в общей системе функций управления. В совокупности с тремя другими группами они раскрывают содержание и структуру управленческой деятельности в целом.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение функции управления.

2. Чем обусловлено отсутствие в теории управления целостной, обобщенной системы управленческих функций?

3. Охарактеризуйте основные измерения управленческой деятельности.

4. Перечислите основные группы управленческих функций.

5. Охарактеризуйте административные функции управления и их группы.

6. Дайте определение общих функций управления.

7. Что такое управленческий цикл?

8. Охарактеризуйте функцию целеполагания.

9. Сформулируйте психологические закономерности целеполагания.

10. Охарактеризуйте функцию прогнозирования.

11. Какие характеристики факторов внешней среды необходимо учитывать в ходе прогнозирования?

12. Дайте характеристику функции планирования.

13. Сформулируйте общеорганизационные принципы рационального планирования.

14. Охарактеризуйте управленческую функцию организации.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

15. Сформулируйте организационные принципы делегирования полномочий.

16. Дайте характеристику функции принятия решений.

17. Представьте основные признаки «хорошего решения».

18. Каковы основные ошибки, допускаемые руководителем при принятии решения?

19. Дайте характеристику функции мотивирования.

20. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации исполнительской деятельности.

21. Дайте характеристику процессуальных теорий мотивации деятельности исполнителей.

22. Представьте основные положения теории отношений.

23. Охарактеризуйте комплексно-методический подход к мотивационной деятельности руководителя.

24. Дайте характеристику адаптационно-организационного подхода мотивирующих воздействий руководителя.

25. Охарактеризуйте функцию контроля.

26. Перечислите основные принципы, которым должен следовать руководитель при осуществлении функции контроля.

27. Охарактеризуйте коммуникативную управленческую функцию.

28. Какие приемы может использовать руководитель для повышения эффективности коммуникативной функции?

29. Охарактеризуйте психологические особенности реализации руководителем кадровых функций.

30. Дайте характеристику производственно-технологических функций управления.

31. Представьте основные особенности реализации руководителем производных управленческих функций.

Тема 4 Организация как объект управления

1. Основные понятия теории организации
2. Структура организации и ее характеристика
3. Неформальные структуры в организации
4. Механизмы групповой динамики в организации
5. Феномены групповой жизнедеятельности
6. Организационная культура и ее характеристика
7. Социально-психологический климат в организации
8. Проблемы поддержания благоприятного социально-психологического климата в организации

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Основные понятия и термины: *организация, признаки организации, структура организации, малая группа, неформальная группа, коллектив, феномены групповой жизнедеятельности, социально-психологический климат, организационная культура.*

1. Основные понятия теории организации [5; 24]

Организация – это объединение индивидов, деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели.

Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими аспектами:

1) для достижения своих целей люди вынуждены объединяться;

2) любая совместная деятельность будет более эффективной, если для каждого члена общности определено: а) что он должен делать; б) за что он несет ответственность; в) кто контролирует его деятельность.

В организации отношения людей отличаются от таковых в других социальных группах, т.к. действия каждого работника предписаны, подчинены общему порядку работы, а члены организации связаны не просто взаимной ответственностью и зависимостью, а ответственностью перед законом.

Правила и нормы организации порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в организации, – управленческие отношения людей, т.е. отношения по поводу совместной деятельности.

Наиболее значимыми *признаками организации*, отличающими ее от других социальных групп, являются:

– наличие административной структуры;
– штат сотрудников;
– целенаправленность и системность деятельности всех членов;
– разделение труда и специализация;
– контакт с позиции социальных ролей (начальник–подчиненный);
– иерархизация структур власти;
– формализация деятельности каждого ее члена, предписанная должностными обязанностями.

Основными принципами построения деятельности организации являются:

1. *Принцип единства цели*, согласно которому организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству людей при достижении целей организации.

2. *Принцип эффективности*, в соответствии с которым организационная структура является эффективной, если она способствует достижению людьми целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках. При этом под издержками понимаются не только затраты материальных и финансовых ресурсов, но также индивидуальная и групповая удовлетворенность

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

(неудовлетворенность) сотрудников структурой организации. С точки зрения сотрудника структура является эффективной, если она:

– не допускает информационных потерь и ошибок;
– обеспечивает удовлетворение от работы;
– имеет четкие линии подчиненности и распределения ответственности;
– позволяет участвовать в принятии решений;
– обеспечивает необходимый социальный статус и придает уверенность в будущем;
– предоставляет престижный уровень заработной платы.

2. Структура организации и ее характеристика [24]

Цели существования организации реализуются в различных сферах ее деятельности (производственной, финансовой, социальной и др.). В рамках каждой их этих сфер персоналом организации реализуются своеобразные подсистемы деятельности и поведения. Эти подсистемы деятельности и образуют структуру организации. Поэтому анализ социально-психологических феноменов в организации (мотивации, конфликтов, лидерства и др.) нужно рассматривать с учетом структуры организационных отношений.

В организации выделяются социальная, функциональная, социально-демографическая и профессионально-квалификационная, коммуникативная и неформальная структуры.

Социальная структура организации представлена:

– рабочими (квалифицированными и неквалифицированными);
– управленческим персоналом (руководители, специалисты, технические исполнители).

Функциональную структуру организации составляют:

– работники преимущественно умственного труда (административно-управленческий персонал, производственно-технический персонал);
– работники преимущественно физического труда (основные, обслуживающие, вспомогательные).

Социально-демографическая структура предполагает разделение работников по таким характеристикам, как пол, национальность, возраст (молодые специалисты, работники предпенсионного возраста, пенсионеры).

Особенности всех этих структур накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений, на принятие управленческих решений и, соответственно, на эффективность управленческой деятельности.

Профессионально-квалификационная структура организации позволяет выделить следующие группы работников:

– высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные, неквалифицированные;
– с высшим, со средне-специальным и средним образованием.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Анализируя эти характеристики, руководитель может увидеть слабые стороны организации, а также выявить силы, которые помогут повысить результативность ее деятельности.

Для эффективной организации труда и управления совместной деятельностью сотрудников большое значение имеют коммуникативные связи, коммуникативная структура организации.

Коммуникативная структура организации – это сеть каналов, по которым происходит обмен информацией между ее структурами. Коммуникативные каналы внутри организации могут быть разделены на:

– вертикальные с восходящим потоком информации (от членов организации к руководителям). Эффективность этого потока низка: до управленцев доходит примерно 11% информации, которая практически ими не анализируется;

– вертикальные с нисходящим потоком информации (от верхних управленческих структур к нижерасположенным). Только 20–25% информации доходит до работников без искажения, причем чем больше управленческих звеньев проходит информация, тем больше она изменяется;

– горизонтальные потоки информации (между сотрудниками и структурами, имеющими одинаковый статус в организации). Эффективность таких потоков информации может достигать 90%.

– формальные каналы информации (установленные официально в соответствии со структурой организации);

– неформальные каналы информации (не совпадают с официально установленными и могут выходить за пределы организации);

– централизованные каналы информации (вся коммуникация замыкается на руководителе);

– децентрализованные каналы информации (информация более или менее равномерно распределяется между всеми членами организации). Централизованные коммуникативные каналы способствуют лучшему решению простых задач, развитию лидерства, но неэффективны при решении сложных задач и снижают групповую сплоченность и удовлетворенность трудом.

Параллельно с внутрикоммуникационными каналами связи существует и *внешний информационный поток* – информация, поступающая в организацию извне и уходящая из нее. Эту информацию почти невозможно регулировать и контролировать. Единственный способ управлять ею – создавать позитивный имидж организации в глазах общественного мнения.

Оптимизация коммуникативной структуры – важный элемент управления коллективом и повышения эффективности деятельности организации. Своевременная и точная информация способна на 10–30% повысить производительность труда.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

3. Неформальные структуры в организации [24]

В процессе совместной деятельности и общения работников формируется система межличностных отношений, которые не существенно дополняют и расширяют систему официальных, деловых отношений. В результате формируется неформальная структура организации, в рамках которой появляются лидеры и исполнители, зарождаются симпатии и антипатии, возникают одобрение и порицание поведения членов группы и т.д.

Неформальная структура возникает в организации с целью удовлетворения потребностей сотрудников, выходящих за ее пределы, на основе личного выбора и непосредственных внедолжностных контактов.

Неформальная группа – реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, симпатий либо прагматических целей.

Основными особенностями неформальных групп являются следующие:

– неформальная группа включает небольшое число непосредственно контактирующих людей;

– она образована на чувствах симпатии, единства интересов, общих черт характера, ценностных ориентаций;

– в группе есть авторитетные лидеры;

– в неформальной группе возникают ритуалы, традиции, обязанности и санкции.

Неформальные группы могут как способствовать достижению целей организации, так и препятствовать этому, оказывая постоянное сопротивление. Нужно учитывать, что для неформальных групп характерно сопротивление переменам.

Однако можно выделить и положительные функции неформальных групп по отношению к формальной организации (Ч. Бернард):

– каналы неформальной группы могут способствовать быстрому распространению фактов, мнений без проблем, свойственных формальным каналам коммуникаций;

– неформальная группа может предоставлять более полное удовлетворение социальных потребностей индивидов;

– неформальная группа может поддерживать устойчивость формальной организации.

Наличие неформальных групп не говорит о неэффективности руководства. Вместе с тем руководителю нужно научиться взаимодействовать с этими группами, объединяя людей общими делами и интересами. Это поможет созданию благоприятного психологического климата в организации.

М. Мескон и другие предлагают руководителю рекомендации по взаимодействию с неформальными группами:

– признать наличие неформальных групп, работать с ними, не угрожая их существованию;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– стремиться выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп, регулярно встречаться с лидерами, поощрять те группы, которые содействуют достижению организационных целей;

– перед принятием решения просчитать их возможные отрицательные последствия для неформальных групп;

– чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных групп, привлекать их членов к разработке и принятию решений;

– быстро выдавать точную информацию, препятствуя распространению слухов.

Также в каждой организации можно выделить структуры влияния, ожидания и симпатий, которые также являются неформальными структурами, т.к. не имеют юридически фиксированного статуса.

Структура влияния формируется в результате взаимодействия двух категорий лиц, одни из которых выражают свою волю и навязывают ее другим, а другие подчиняются этой воле.

Структура ожидания возникает в результате определенного отношения к тому, какое типичное поведение следует ожидать от данных членов группы в определенных ситуациях. Часто об этом ожидании говорит прозвище члена группы.

Структура симпатий складывается под воздействием эмоциональных предпочтений: члены группы относятся друг к другу с определенной степенью симпатии, антипатии или равнодушно.

Наличие в организации неформальных структур – это закономерность, с которой руководитель должен считаться и использовать для достижения стоящих перед организацией целей.

4. Механизмы групповой динамики в организации [6; 24]

Тема групповой динамики одна из самых актуальных в психологии управления, т.к. каждая организация имеет в своем составе самые различные группы, которые необходимо объединить в коллектив и создать условия для его оптимального функционирования.

Коллектив – группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе совместной общественно значимой деятельности высокого уровня развития.

Существуют следующие характеристики, определяющие группу как коллектив:

– объединение людей во имя достижения определенной социально одобряемой цели;

– добровольный характер объединения (в коллективе существует система активно выстроенных взаимоотношений на базе общей деятельности);

– целостность коллектива (коллектив как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой управления);

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

– наличие особой формы взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

Малая группа – это относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями и задачами.

Малая группа достаточна устойчивое немногочисленное (10 и менее) объединение людей, характеризующееся возникновением эмоциональных отношений, выработкой групповых норм и развитием групповых процессов. Для того чтобы дать оценку группе и прогнозировать ее развитие, необходимо рассмотреть процессы, происходящие в ней.

Групповая динамика – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы.

Понятие групповой динамики включает психологические изменения, происходящие в группе, а также процесс взаимодействия членов группы в целях удовлетворения как личных, так и групповых потребностей. К *процессам групповой динамики* относятся:

– руководство и лидерство, соотношение влияния формальных и неформальных лидеров;

– принятие групповых решений, степень участия в этом процессе всех членов коллектива;

– нормообразование – выработка групповых правил, норм, ценностей;

– формирование функционально-ролевой структуры группы – назначение на должности, выборы профсоюзных лидеров и т.д.;

– сплочение, которое достигается на основе совместной деятельности и общих целей;

– конфликты – столкновение противоречивых интересов членов группы;

– групповое давление – стремление одной из групп навязать свою позицию другим.

Основными этапами жизнедеятельности группы являются:

– этап образования – создание новой организации или изменение ее структуры, замена значительного числа работников или приход нового руководителя. При этом создаются новые органы управления, целевые установки, система отчетности, вырабатываются отношения в системе «начальник – подчиненные»;

– этап функционирования – освоение необходимых функций каждым работником, формирование целевых установок, группового мнения, образование неформальных групп. Для руководителя важно умело распределить баланс сил между неформальными группами и организовать их совместную деятельность;

– этап развития – определенная зрелость организации, когда уже сложилось групповое мнение, действуют групповые нормы, создана неформальная

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

структура коллектива, определены условия межгруппового равновесия. Организация стабильна, устойчива, может сопротивляться внешним воздействиям, способна ставить перед собой новые цели и достигать их. Управленческие полномочия могут делегироваться. Однако самоудовлетворенность и отсутствие притока новых идей, и планов могут привести группу к состоянию застоя;

– этап стагнации (застоя) – назревает кризис, обусловленный потерей гибкости и снижением эффективности функционирования группы. Искусственно поддерживаемое равновесие готово рухнуть. Становится заметно, что для успешной работы нужны новые идеи, свежие взгляды. Не исключено, что на этапе стагнации группа может возродиться, по-новому оценив ситуацию и квалифицировав свою деятельность, привнеся инновации. На этом этапе большую роль может сыграть посторонний консультант. Тогда группа снова может вернуться на этап развития. Если же не появляется новых идей и управленческих изменений, наступает следующий этап;

– этап регресса – все признаки застоя достигают своего пика. Возникает неудовлетворенность трудом, межличностными отношениями, результатом чего становятся многочисленные конфликты, препятствующие эффективной деятельности;

– этап распада – организация перестает выполнять поставленные перед ней цели и задачи. Единственный выход – снова переход на этап образования (замена руководителя, изменение структуры, замена значительного числа работников).

Все изменения в групповой жизнедеятельности обусловлены двумя взаимосвязанными тенденциями групповой активности – интеграцией и дифференциацией.

Интеграция – это упрочение психологического единства группы, стабилизация и упорядочение межличностных взаимоотношений вследствие наличия общей цели деятельности. Она является необходимой предпосылкой сохранности и воспроизводства группы.

Дифференциация проявляется в специализации и иерархизации деловых отношений и межличностных взаимосвязей членов группы в результате различия их функциональных ролей и психологических статусов в организации.

Сосуществование этих тенденций приводит к неравномерности развития группы, чередованию состояний равновесия и его нарушения, в связи с чем группа может как восходить на более высокие уровни развития, так и двигаться в сторону распада.

На деятельность группы особое влияние оказывают такие факторы, как:

– четкость представлений членов группы о цели деятельности;
– степень ответственности за результаты деятельности;
– свобода деятельности (ориентация на внутренний контроль);

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– мотивация (потребности, реализации которых ожидают члены группы);
– структура власти в группе (власть и авторитет отдельных членов группы);
– состояние коммуникации (уровень межличностного общения);
– ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе.

Каждая организация, в которой происходит непосредственное взаимодействие работников, может быть рассмотрена как малая социальная группа. Каждый руководитель малой группы должен так организовать ее работу, чтобы из этой группы создать коллектив. Это и является целью организаторской работы менеджера.

5. Феномены групповой жизнедеятельности [24]

Все многообразие проявлений личности в группе, вслед за Д. Майерсом, можно свести к шести основным групповым феноменам.

1. *Феномен социальной фасилитации* (от англ. fasilitu – легкость, благоприятные условия). Суть этого феномена заключается в возрастании активности индивида в присутствии членов своей группы.

Однако присутствие других может тормозить или осложнять деятельность, которая хорошо не усвоена или является сложной (сказывается боязнь оценки, отвлечение внимания), т.е. присутствие других благотворно влияет на решение простых и привычных задач.

2. *Феномен социальной лености*. Люди трудятся ради общей цели хуже, когда их усилия анонимны, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого в общее дело.

Социальная леность проявляется в гораздо меньшей степени при наличии трудности и увлекательности совместной деятельности, а также если члены группы являются друзьями или если трудятся работники, принадлежащие к коллективистическим (преимущественно восточным) культурам, если работники считают других членов группы неспособными к продуктивной деятельности и если группа состоит преимущественно из женщин.

3. *Феномен деиндивидуализации*. Он заключается в утрате самосознания и индивидуальной ответственности, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает. В определенных групповых ситуациях люди склонны к нарушению запретов, импульсивному самовыражению.

На проявление этого феномена влияют размер группы (чем больше группа, тем с большей готовностью ее члены соглашаются пойти на нарушение норм), физическая анонимность, возбуждающие и отвлекающие действия (аплодисменты, пение хором, различные ритуальные мероприятия), а также ослабленное самосознание (например, в результате алкогольного опьянения).

4. *Феномен групповой поляризации*. Обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов – как положительные, так и отрицательные. Желая понравиться другим, члены группы мо-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

гут начать выражать более жесткие мнения, если обнаруживают, что другие разделяют их взгляды.

Это происходит из-за информационного влияния идей, согласующихся с доминирующей точкой зрения. Кроме того, индивид сравнивает собственное мнение с мнением других, и наибольшее воздействие на него оказывают представители той группы, с которой он себя идентифицирует.

5. *Феномен влияния меньшинства*. Меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства. Даже если аргументы меньшинства не убедят большинство принять их взгляды, они пробудят у них сомнения и склонят к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению.

6. *Феномен группового мышления.* Для группы интересы коллективной гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Особенно это верно для группы с сильной потребностью в единстве, если она изолирована от альтернативных идей и лидер дает понять, чего он хочет от ее членов.

6. Организационная культура и ее характеристика [5]

Организационная культура – это сложное объединение ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых как организацией в целом, так и ее сотрудниками.

Любая классификация организационных культур весьма относительна и не в состоянии охватить всего существующего разнообразия. Одну из наиболее известных классификаций предложил Ч. Хэнди, выделив культуры власти, роли, задачи и личности.

Культура власти опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, в руках которых сосредоточены важнейшие ресурсы. Результаты в такой культуре несравненно более значимы, чем средства их достижения. Поэтому деловой успех часто соседствует с невысокой моралью. Степень влияния отдельного работника на жизнедеятельность организации определяется его близостью к руководителю. Поэтому решения принимаются на основе баланса сил, без каких-либо специальных приемов. В отношении сотрудников такая организация не является дружественной. Она построена на конкуренции и жесткой системе контроля, который проводят специально отобранные для этого люди без высокой степени бюрократизма. Эффективно работать в такой организации может только человек, ориентированный на силу, уверенный в себе больше, чем в других, не боящийся риска, невысоко ценящий собственную безопасность, не считающийся со слабостями других.

Основным достоинством такой организации является возможность быстрого реагирования на происходящие изменения, но результативность этих

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

реагирований во многом определяется компетентностью руководителя. Основными проблемами такой организации являются:

– сложность сохранения контроля при разрастании организации, поэтому рост сопровождается выделением небольших предприятий с высокой степенью независимости при условии личного доверия руководителя и обязательном сохранении жесткого финансового контроля;

– большая текучесть кадров, поскольку не каждый человек может чувствовать себя комфортно в таких условиях.

Культура роли (или бюрократическая культура) основана на строгой специализации подразделений организации, чью деятельность координирует сравнительно небольшое верхнее звено управления. В таких организациях высока степень формализации и стандартизации деятельности и отношений. Контроль осуществляется на основе правил и инструкций. Основной источник власти – это положение, занимаемое работником, а не власть личности. Для выполнения каждой работы назначается сотрудник, чья квалификация оценивается только с точки зрения соответствия выполняемой работе. Эффективность такой организации определяется рациональностью распределения выполняемых работ, а не потенциалом персонала.

В такой культуре комфортно чувствуют себя люди, ценящие стабильность и собственную защищенность. Честолюбивые люди, стремящиеся сами определять и контролировать свою деятельность, будут получать удовлетворение в организации с такой культурой, только если они работают на высшем уровне управления.

Если среда, в которой функционирует такая организация, стабильна, то результативность деятельности организации высока. Если же среда динамична, то пропорционально росту динамики падает эффективность деятельности организации.

Культура задачи ориентирует персонал на выполнение работы путем объединения целей сотрудников и организации. Такая культура дает высокую степень автономии деятельности сотрудников, культивирует коллективизм, что обеспечивает хорошие взаимоотношения и взаимоуважение, основанное на признании способностей, а не на возрасте или должности. Результативность работы команды ценится выше, чем результативность отдельного работника, а профессиональная компетентность выше, чем занимаемое положение или волевые качества личности. Влияние специалиста на деятельность организации здесь значительно шире, чем в других культурах.

Основной контроль сосредоточен на высшем уровне управления и касается, как правило, распределения работ, сотрудников и ресурсов. Наибольшая эффективность достигается путем интеграции необходимых ресурсов и сотрудников, группам которых дают возможность самостоятельно решать стоящие перед ними задачи. Вследствие этого организации с таким типом куль-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

туры имеют высокую степень адаптивности: чем динамичнее среда, тем эффективнее организация. Основными недостатками такой культуры являются:

– сложность управления при росте числа работ и самой организации;

– ухудшение результативности и морального состояния рабочих групп при дефиците необходимых ресурсов, т.к. в этом случае между группами начинается борьба за их обладание, и здесь уже большую роль начинают играть занимаемое положение в иерархии организации или волевые качества, т.е. культура задачи начинает переходить в культуру власти или роли.

Культура личности подразумевает, что организация существует лишь для того, чтобы способствовать развитию составляющих ее людей и содействовать достижению ими их собственных целей. Сила власти в такой культуре – это сила специалиста, делающего то, что он умеет делать очень хорошо, и поэтому организация прислушивается к его мнению. В реальной жизни организаций с такой культурой практически не существует, за исключением небольших консалтинговых фирм, адвокатских контор или творческих союзов. Вместе с тем существует достаточно много людей, работающих в организациях с более привычной культурой, но придерживающихся ценностей культуры личности. Это высококвалифицированные специалисты, которые рассматривают организацию как место для выполнения своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Как специалистам им легко найти работу, поэтому такими людьми сложно управлять: сила положения руководителя на них не действует, если она не подкреплена имеющимися у него ресурсами. Более того, по своей природе такие люди, как правило, ярко выраженные индивидуалисты, поэтому неподвластны групповому влиянию.

Основными факторами, определяющими культуру организации, являются: а) история создания организации и форма собственности; б) размер; в) технология; г) окружение; д) ментальность общества; е) персонал.

История создания организации и форма собственности во многом определяют ее культуру. Если организация возникла как семейное предприятие, то в ней почти всегда сохраняются патриархальные традиции и такая организация будет тяготеть к культуре власти. Если организация создавалась под патронажем государственных служб или несколькими людьми, внесшими одинаковые паи, то вероятнее всего это будет ролевая организация. Если в процессе развития организация была вынуждена заниматься разными видами деятельности, то в ней могут появиться элементы культуры задачи. Вновь создаваемые организации должны быть либо агрессивными и независимыми, что приводит к культуре власти, либо гибкими и адаптивными, что приводит к культуре задачи.

Размер часто оказывается наиболее значимым фактором, влияющим на культуру организации. В целом большие организации являются более зафор-мализованными, что подталкивает их к ролевой культуре. Культура власти мо-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

жет быть сохранена, если организация может позволить себе расти путем создания дочерних компаний, практически не взаимодействующих между собой.

Технологии поточного и крупносерийного производства, требующие больших капиталовложений и достигающие экономического эффекта при массовом производстве, в большей степени соответствуют культуре роли. Мелкосерийное или единичное производство подходят для культуры власти или задачи. Но если в единичном производстве создаются сложные изделия, для изготовления которых необходим труд большого числа людей, то наиболее значимое воздействие на культуру начинает оказывать размер и культура роли становится преобладающей.

Соответствие культуры организации *внешнему окружению* можно продемонстрировать с помощью графика, представленного на рис. 4.1 [5, с. 104].

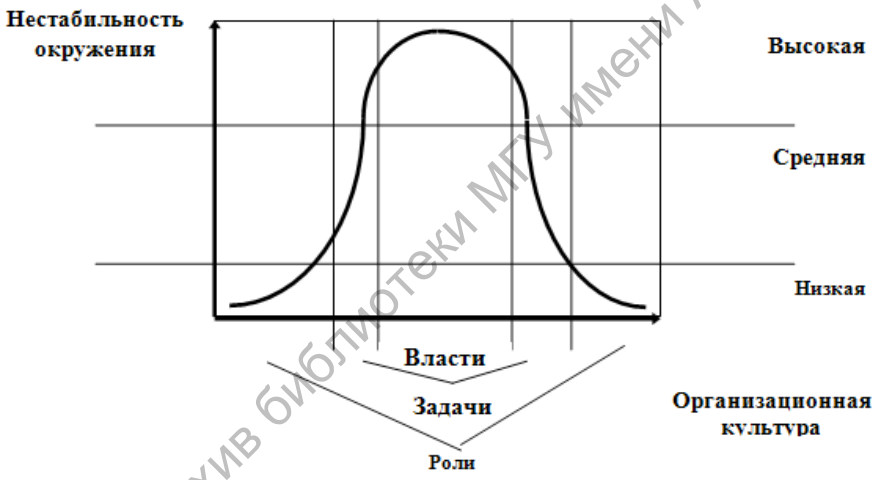


Рис. 4.1. Соотношение внешней Среды и организационной культуры

Если внешняя Среда является более или менее стабильной, то для организации более подходит культура роли. При изменении внешней Среды (технологической, конкурентной) у предприятия появляется необходимость разработки и реализации некоторых проектов по обновлению продукции, изменению технологии и своего поведения на рынке. Для этого больше всего подходит культура задачи. Если же состояние внешней Среды требует кардинальных, революционных преобразований в организации, то на первый план выходят личностные качества руководителя, способного провести эти преобразования. Для этого больше всего подходит культура власти. После проведения кардинальных преобразований вновь наступает время проектов и культуры задачи, а затем – культуры роли.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Влияние *ментальности общества* на культуру организации можно проиллюстрировать с помощью модели Г. Лейна и Дж. Дистефано, выделяющей шесть параметров, по которым оценивается ментальность населения. Значения этих параметров и их влияние на культуру организации, представлены в таблице 4 [5, с. 105].

Таблица 4

Соотношение общественной ментальности и организационной культуры

Параметры ментальности	Тяготеющие виды культур		
	Власти	Роли	Задачи
1. Отношение человека к природе	Господство над природой	Подчинение природе	Гармония с природой
2. Ориентация во времени	Жить настоящим	Жить прошлым	Жить будущим
3. Отношение к природе человека	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
4. Ориентация на деятельность	В работе важен результат	В работе важен процесс	От работы важно получать удовлетворение
5. Отношения между людьми	На основе индивидуальных связей	На основе иерархических связей	На основе групповых связей
6. Ориентация человека в обществе	Сочетание индивидуализма с принадлежностью к системе	Человек – часть системы	Человек – отдельное частное лицо

Персонал организации и ее культура оказывают друг на друга взаимное влияние: приходя в организацию, человек вынужден придерживаться ее культурных традиций, которые реализуются посредством действий персонала. Разные типы культур предполагают различные психологические типы контактов между сотрудниками. По этой причине разные люди будут в разной степени удовлетворены работой и удачливы в разных культурах:

– для людей, плохо переносящих неопределенность и нуждающихся в ощущении стабильности, больше подходит культура роли;

– для людей, испытывающих большую потребность самоутверждения, больше подходят культуры власти и задачи. Если для человека важна самореализация как организатора, то ему больше подходит культура власти, а если профессиональная самореализация – то культура задачи;

– люди со средними способностями толкают свою организацию к культуре роли, а люди с высокими способностями – к культуре задачи или власти.

– таланты личности будут скорее замечены и оценены в культурах власти и задачи.

Организационная культура не должна быть единой для всей организации, а должна дифференцироваться в зависимости от вида деятельности конкретного подразделения. Идея *дифференциации организационной культуры* осно-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

вана на предположении, что все виды деятельности в организации можно разделить на четыре вида:

1) *рутинная, или запрограммированная, деятельность*, которая является неизменной на протяжении большого временного периода (например, производство массовой продукции, реализация товара в магазине, бухгалтерский учет). Именно такими видами деятельности занято большинство работников организации;

2) *инновационная деятельность*, которая направлена на изменение того, что организация делает в настоящий момент, или того, как она это делает (например, проектирование, маркетинговая деятельность, стратегическое планирование);

3) *кризисная деятельность*, необходимость в которой возникает в том случае, если организация сталкивается с неожиданностями, и, как правило, в тех подразделениях, которые больше всего контактируют с внешней средой;

4) *политика*, которая заключается в определении приоритетов деятельности предприятия, в установлении стандартов, в распределении ресурсов между подразделениями и т.д. и которой занимается высшее руководство.

Все эти виды деятельности взаимосвязаны между собой и перекрывают друг друга. Но, тем не менее, в каждой конкретной или специальной функции управления один их видов деятельности представлен наиболее ярко.

Каждому из названных видов деятельности соответствует определенная культура: рутинной – ролевая культура, инновационной – культура задачи, кризисной и политике – культура власти. Из этого следует, что культура диспетчерского отдела должна быть иной, чем культура отдела маркетинга, где возможны более неформальные отношения, а службы, занимающиеся устранением аварий, должны обладать достаточной властью и быть свободными от бюрократизма. В управлении стабильными видами деятельности должны широко использоваться структурированные и закрепленные в документах процедуры и методы контроля.

Дифференциация организационной культуры способствует повышению адаптивности всей организации к динамике внешней среды. Обратная сторона дифференциации заключается в усложнении контактов между подразделениями с разной культурой и, как следствие, в росте конфликтов между ними.

7. Социально-психологический климат в организации [19]

Внимание к проблемам социально-психологического климата оправдано тем, что трудовой коллектив как организованная общность отражает все изменения в обществе.

Социально-психологический климат – это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе деятельности и общения членов коллектива. Он отражает ряд объективных

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

факторов: характер отношений по вертикали и горизонтали, а также отношение к труду, условия труда и т.д.

Психологический климат складывается в процессе межличностных отношений в коллективе и действует через них на каждую личность. В частности, социально-психологический климат оказывает влияние на следующие стороны жизнедеятельности человека:

– *отдача личности в трудовой деятельности*, степень реализации ее способностей. Очевидно, что если общий эмоциональный настрой в коллективе положительный, то человек с удовольствием идет на работу с максимальным желанием реализовать себя в ней;

– *трудовая стабильность личности*, намерение продолжить работу в данном коллективе или искать другую работу. Этот фактор связывает социально-психологический климат с проблемой текучести кадров. Анализ причин увольнения показывает, что в качестве основных выдвигаются такие объективные факторы, как удаленность от дома, неудовлетворительные условия работы и т.д. Однако очень часто предлог скрывает основную причину – неблагополучные отношения в коллективе;

– *здоровье работника*. Неблагоприятный социально-психологический климат вызывает различные заболевания нервной системы, что отражается и на количестве психосоматических заболеваний. В хорошем коллективе человек старается не подводить других и некоторые болезни переносит на ногах, а в коллективе с отрицательным психологическим климатом даже легкое недомогание вызывает у него тревогу, и иногда он бессознательно использует этот повод для отлучки с работы;

– *эмоциональный настрой в семье*. При плохом социально-психологическом климате в коллективе человек вынужден разряжать свои переживания и напряженное состояние дома. Так проявляются защитные механизмы личности;

– *общее отношение к жизни.* Благоприятный социально-психологический климат раскрепощает способность человека получать удовольствие от жизни, радоваться ей. При этом человек полон энергии, бодрости. И напротив, при плохом социально-психологическом климате он пытается «уйти» от отрицательных эмоций, переоценивая ценности, стремясь только к своему дому, к личному покою. Меняются даже личностные особенности человека: он становится более эгоистичным. Это особенно опасно в период адаптации молодых людей в коллективе. Неблагоприятные состояния могут закрепиться в отрицательных чертах характера и повлиять в дальнейшем на судьбу молодого человека.

Факторы, формирующие социально-психологический климат в коллективе, представлены на рисунке 4.2 [19, с. 95].

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

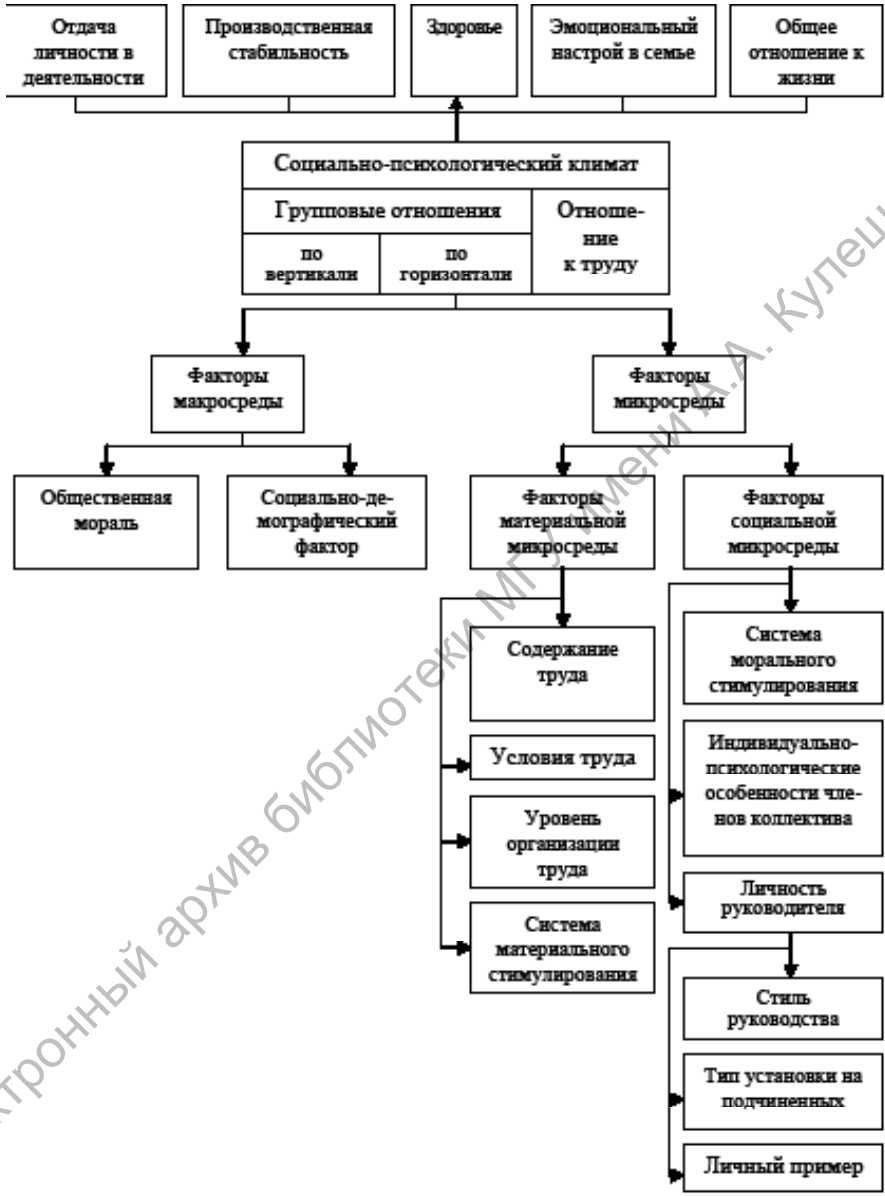


Рис. 4.2. Социально-психологический климат коллектива

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Рассматривая условия, формирующие социально-психологический климат коллектива, следует выделить две группы факторов: макросреды и микросреды.

К факторам макросреды в первую очередь относится *общественная мораль*. Этот фактор воздействует на социально-психологический климат коллектива через отношение к труду, который может представлять собой или самостоятельную ценность, или только средство к существованию. Принятые и одобряемые обществом нормы морали также оказывают влияние на нормы поведения в коллективе.

Существенное значение в формировании социально-психологического климата коллектива имеют такие социально-демографические характеристики, как пол, возраст, образование и т.д. его членов.

Половой состав группы отражается на социально-психологическом климате, так как строится в мужских и женских коллективах на принципиально разных основах. В чисто мужских коллективах социально-психологический климат всегда более благополучный, чем в чисто женских, так как в них значительно меньше личных конфликтов. Это зависит от различных ценностных ориентаций у различных полов. Для мужчин в труде более важны содержательность труда и престижность высокого заработка, для женщин – удобный режим работы и хорошие условия труда, а также хорошие отношения с руководящим составом. Кроме того, в мужских коллективах действует закон «мужской солидарности», основанный на большой толерантности по отношению друг к другу. Женщины же более требовательны по отношению друг к другу, склонны проводить моральный анализ достоинств и недостатков.

Оптимален смешанный половой состав, так как в этих условиях отношение к труду лучше за счет того, что женщины меньше затрачивают времени на обсуждение личных проблем, мужчины испытывают прилив соревновательной активности, повышается культура поведения, есть общий стимул для общения вне работы. В то же время диспропорции в составе по полу (один работник из всех – противоположного пола) могут приводить к неблагоприятным последствиям.

Возрастной состав трудового коллектива также определяет особенности формирования социально-психологического климата в нем. Так, в молодежных коллективах социально-психологический климат зависит от возможностей и организации работы, поскольку у молодежи повышенная потребность в общении, которая в рабочее время не удовлетворяется. Если такой возможности нет или руководитель игнорирует эту проблему, то разобщенность в коллективе может возникнуть из-за наличия различных референтных групп «на стороне» у членов этого коллектива.

В то же время при изучении молодежных трудовых коллективов иногда обнаруживается существенное расхождение между высокими показателями

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

состояния межличностных отношений и общения коллектива, с одной стороны, и низкими показателями его совместной трудовой деятельности – с другой. То есть в групповом сознании фактически происходит смещение целей функционирования коллектива с трудовой деятельности на общение – взаимоотношения, от которых члены такого коллектива получают большее удовлетворение. Этот факт еще раз свидетельствует о серьезности данной проблемы и необходимости привлечения к ней внимания руководства.

В коллективе людей старшего возраста также есть проблемы, связанные с возрастными изменениями личности, проявляющимися в ранимости, претензиях различного рода и т.п. Желательно, чтобы в коллективах разница в возрасте не превышала 15 лет, иначе возможно расслоение на «возрастные» группировки.

Уровень образования также влияет на социально-психологический климат. С ростом образования социально-психологический климат улучшается, но в группах, где специалисты с высшим образованием, его уровень ниже, чем со средним. Это связано с ростом жизненных претензий, повышенной требовательностью и критичностью, особенно к деятельности администрации. Поэтому организация работы в таких коллективах должна проводиться на более высоком уровне.

Факторы микросреды, проявляющиеся непосредственно в самом коллективе и в большой степени зависящие от руководителей, можно разделить на факторы материальной и социальной микросреды.

К факторам материальной микросреды относятся: а) содержание и характер выполняемой трудовой деятельности; б) условия труда; в) уровень организации труда; г) система стимулирования труда.

Хорошие *условия труда* могут поддерживать благоприятный социально-психологический климат, но не создавать его. Благоприятно влияет на коллектив не столько уровень, сколько динамика условий труда. В этих изменениях проявляется внимание к людям, которое не может не сказаться на их взаимоотношения и отношении к труду.

Влияние *организации труда* на социально-психологический климат проявляется в большей степени при ее недостатках, т.е. они создают ситуации неопределенности, неуверенности, отражающиеся в основном на отношениях «по вертикали». Без хорошей организации труда практически невозможно создать благоприятный социально-психологический климат.

К факторам социальной микросреды относятся:

– система морального стимулирования и оценка труда;

– индивидуально-психологические особенности членов коллектива, в том числе и руководящего состава;

– личность руководителя, характеристики его взаимодействия с подчиненными.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Значимость *морального стимулирования* в формировании благоприятного социально-психологического климата определена выраженностью оценочного компонента этой системы, часто недооцениваемого руководителями. Моральное стимулирование удовлетворяет потребность человека в социальном одобрении, а это является сильным фактором воздействия. Недооценка значения этой системы или пренебрежение основными принципами ее построения ведет к ухудшению социально-психологического климата в коллективе, вызывает недоброжелательство, отчуждение по отношению к поощрениям, расслоение коллектива.

Отрицательное влияние на социально-психологический климат коллектива может оказать «мрачный скептик», или «нытик», который заражает группу своим пессимизмом. И только «иммунитет» в форме безобидных шуток по отношению к нему может нейтрализовать его влияние. Отрицательный настрой в группе может возникнуть и по вине так называемых «конфликтных личностей», которые проявляют себя в постоянных столкновениях, ссорах, конфликтах. Воздействовать на этих людей очень сложно, поэтому эффективным может быть только открытый конфликт (метод «порыва» по А.С. Макаренко), противопоставляюший коллектив этому человеку.

Очень большое влияние на коллектив оказывает *руководитель* своим поведением, деятельностью, особенностями личности. В личности руководителя можно выделить три стороны, которые непосредственно влияют на социально-психологический климат: стиль руководства; тип установки руководителя по отношению к подчиненным; личный пример в поведении, собственное отношение к деятельности.

Влияние личного примера руководителя на подчиненных также очень существенно. Если он сам включен в деятельность, получает от нее удовольствие, то этим настроением заражает и подчиненных. Внимание к межличностным отношениям, личная доброжелательность и самоконтроль поведения вызывают соответствующее настроение в коллективе.

Выделяют критерии, позволяющие оценить социально-психологический климат в коллективе как благоприятный:

1) непринужденная атмосфера общения;

2) активное обсуждение производственных вопросов, публичная огласка каждой новой идеи;

3) общность ценностной ориентации членов коллектива на его деятельность;

4) уважительное отношение к мнению друг друга;

5) обсуждение и анализ доводов всех сторон при расхождении личных мнений по тому или иному вопросу в процессе совместной работы;

6) критические замечания без явных и скрытых личных выпадов;

7) возможность свободно выражать свои чувства;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

8) разумное, нежесткое распределение обязанностей между членами коллектива, отсутствие мелочной опеки со стороны руководства;

9) высокое личное влияние и авторитет руководителя.

10) выполнение работы коллективом без неопределенного напряжения, постоянный и результативный поиск резервов повышения эффективности труда;

11) соответствие реального поведения членов коллектива утвердившимся в нем нормам и требованиям.

Социально-психологический климат – результат совместной деятельности людей, проявляется в настроении и мнении коллектива, индивидуальном самочувствии, оценке условий жизни и работы личности в коллективе. Для управления этим процессом руководителю коллектива важно знать факторы, влияющие на социально-психологический климат, признаки его проявления и иметь объективную оценку этого явления.

8. Проблемы поддержания благоприятного социально-психологического климата в организации [22]

Судить о степени эффективности управления коллективом можно только при обязательном учете как экономических результатов деятельности (прибыль, качество продукции, производительность труда), так и психологических показателей, таких как социально-психологический климат и удовлетворенность межличностными отношениями.

Социально-психологический климат интегративно отражает особенности жизнедеятельности коллектива, характеризует его эмоциональную атмосферу, комфортную или дискомфортную для членов коллектива.

На состояние социально-психологического климата оказывают влияние такие характеристики, как:

1) отношения в обществе и ситуация в данной отрасли трудовой занятости: характер реализуемых в ней управленческих процессов, специфика связей с другими трудовыми коллективами и т.д.;

2) групповые процессы, происходящие в производственном коллективе: характер официальных организационных связей, неофициальная организационная структура, степень согласования (рассогласования) формальной и неформальной структур. Рассогласование этих структур может выражаться: а) в снижении производительности труда; б) в нарушении трудовой и исполнительской дисциплины; в) в текучести кадров; г) в ухудшении психологической атмосферы труда; д) в наличии внутриличностных и межличностных конфликтов. Поэтому одним из основных направлений социально-психологического обеспечения эффективного управления является гармонизация официальной и неофициальной структур организации;

3) психологическая совместимость членов коллектива, то есть субъективная удовлетворенность членов коллектива друг другом, основанная на оп-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

тимальном сочетании их психологических характеристик. Высокий уровень психологической совместимости предполагает удовлетворенность сотрудников процессом взаимодействия, не требующая специальных усилий для взаимопонимания. При доминировании несовместимости между работниками могут возникать психологические барьеры, отсутствие желания общаться и сотрудничать, многочисленные межличностные конфликты.

К числу важнейших факторов, обусловливающих психологическую совместимость сотрудников, относятся сходство их ценностных ориентаций и типов коммуникативного поведения. Поэтому подбор в коллективы людей со сходным уровнем выраженности психологических качеств является ведущей тенденцией для обеспечения совместимости работников, достижения благоприятного социально-психологического климата. Однако это не означает, что в коллективе должны преобладать люди некоммуникабельные, замкнутые или лица с авторитарными или лидерскими склонностями.

Таким образом, для определения характера социально-психологического климата в коллективе важно исследовать такие психологические характеристики, как формальная и неформальная структуры коллектива и степень их согласования, а также психологическую совместимость членов коллектива.

Для выявления неформальной структуры коллектива в практике социальной психологии управления используется метод социометрии. Он позволяет определить социометрический статус каждого члена коллектива, выявить уровень благополучия взаимоотношений, коэффициент взаимности, коэффициент удовлетворенности взаимоотношениями, индекс изолированности.

Коррекция выявленных негативных групповых процессов предполагает:

– укрепление лидерских позиций официального руководителя, если выявлено рассогласование формальных и неформальных управленческих подструктур, заострение его внимания на проблемах подчиненных, на их личности. В этом случае, как установили Г. Кунц, С. О'Доннел, члены коллектива смогут работать с максимальной отдачей, в то время как при рассогласовании производительность труда коллектива составляет 60-65%.

– психологическая работа с людьми, имеющими статус «изолированный» или «отвергаемый» и выраженную потребность в общении. У них возможен внутриличностный конфликт в силу противоречивости отношений как с формальной структурой коллектива, так и с неформальной. Для преодоления этой проблемы может быть организовано индивидуальное консультирование, а также групповая терапия как более эффективная, поскольку: а) члены группы обретают навыки новых форм взаимоотношений; б) моделируются новые статусы индивида в межличностных отношениях; в) происходит освоение эффективных способов выхода из кризиса.

Особую проблему представляют ситуации, когда руководитель имеет низкий статус в группе. Тогда возникают реальные предпосылки для возник-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

новения различного типа конфликтов, что резко ухудшает социально-психологический климат в коллективе. Необходимо организовать психологическую работу по урегулированию межличностных конфликтов в коллективе, вскрыв их причины.

Изучая психологическую совместимость членов коллектива, следует помнить, что совместимости способствует создание однородных рабочих групп по полу, возрасту, образованию, уровню квалификации. Разнородные по этим признакам группы распадаются на более однородные неформальные группы с большей совместимостью.

Одним из психологических компонентов совместимости экспериментально определен характер коммуникативного поведения, который позволил выделить следующие типы испытуемых:

– индивиды, стремящиеся к лидерству, способные решить задачу, лишь подчиняя себе других;

– индивидуалисты, пытающиеся решать задачу в одиночку;

– лица, приспосабливающиеся к группе, легко подчиняющиеся приказам других;

– коллективисты, выступающие с собственной инициативой и стремящиеся решить задачу совместно, в том числе и принимая предложения других.

Установлено, что наибольшей эффективности достигают группы, составленные из представителей разных типов или только из коллективистов.

Поэтому в целях создания благоприятного психологического климата при формировании коллектива (при прочих равных условиях) нужно отдавать предпочтение лицам коммуникативного типа, но не сверхобщительным.

Таким образом, одной из центральных задач психологического обеспечения руководства является оптимизация социально-психологического климата коллектива.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «организация».

2. Чем обусловлена необходимость организационной деятельности?

3. Перечислите основные признаки организации, отличающие ее от других социальных групп.

4. Сформулируйте основные принципы построения деятельности организации.

5. Что такое структура организации? Какими компонентами она представлена?

6. Охарактеризуйте основные структуры организации.

7. Дайте характеристику коммуникативной структуры организации.

8. Что такое неформальная группа? Каковы основные особенности неформальных групп?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

9. Какие рекомендации по взаимодействию с неформальными группами можно дать руководителю?

10. Что такое коллектив? Каковы основные характеристики коллектива?

11. Дайте определение малой группы.

12. Что такое групповая динамика? Перечислите основные процессы, происходящие в группе.

13. Охарактеризуйте основные тенденции групповой жизнедеятельности.

14. Дайте характеристику основных феноменов жизнедеятельности группы.

15. Что такое организационная культура?

16. Охарактеризуйте основные виды организационной культуры.

17. Перечислите основные факторы, определяющие культуру организации, и охарактеризуйте их.

18. Чем обусловлена дифференциация организационной культуры внутри организации?

19. Что такое социально-психологический климат организации?

20. Как социально-психологический климат организации влияет на жизнедеятельность сотрудников?

21. Охарактеризуйте факторы макросреды, влияющие на формирование социально-психологического климата в коллективе.

22. Дайте характеристику факторов материальной микросреды, влияющих на формирование социально-психологического климата в коллективе.

23. Дайте характеристику факторов социальной микросреды, влияющх на формирование социально-психологического климата в коллективе.

24. Перечислите признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

25. Какие психологические характеристики коллектива необходимо исследовать для определения характера социально-психологического климата в нем?

26. Какие направления коррекционной работы можно использовать для преодоления негативных последствий групповых процессов в организации?

27. Какие факторы нужно учитывать руководителю при формировании структурных подразделений организации с учетом психологической совместимости работников?

Тема 5 Руководство и лидерство как социальные феномены

1. Сущность руководства и лидерства в организации
2. Психологические теории происхождения лидерства
3. Власть как регулятор управленческой деятельности
4. Управленческие способности и личностные качества руководителя

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Основные понятия и термины: *руководитель, лидер, авторитет, «теория черт», ситуационная теория лидерства*, *системная теория лидерства, «концепция ценностного обмена», власть, типы власти, средства влияния, формы власти, критерии власти, управленческие способности, менеджерские характеристики, биографические характеристики, личностные качества успешного менеджера, общеуправленческие способности, частные способности, общие способности, специальные способности.*

1. Сущность руководства и лидерства в организации [24]

Субъектом управления организации чаще всего является руководитель (директор, начальник, заведующий). Иногда им является коллегиальный орган – совет директоров, комитет. В последнее время все чаще принимается идея партисипативного управления, когда в разработке и принятии наиболее важных решений участвуют все члены коллектива. Но иногда субъектом управления становится рядовой член коллектива, который является в нём неформальным лидером. В связи с этим в психологии управления различают понятия «руководитель» и «лидер».

Руководитель – это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Он несёт юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей) его инстанцией, располагает строго определенными санкциями (наказание и поощрение) для воздействия на производственную активность подчинённых.

Лидер – это самый авторитетный член группы, за которым она признаёт преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для группы ситуациях. Это член группы, который имеет власть или влияние на группу. Как правило, лидер превосходит других членов группы, по крайней мере, в одном из качеств, значимых для данного вида групповой деятельности. Конкретные качества, наличие которых позволяет члену группы стать лидером, зависят от коллективных целей, традиций и вида совместной деятельности.

Руководитель и лидер не обязательно соединяются в одном человеке.

Г.М. Андреева и Б.Д. Парыгин выделяют следующие различия лидера и руководителя:

1) лидер в основном регулирует межличностные отношения в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как социальной организации;

2) лидерство является элементом микросреды (каковой является малая группа), руководство – элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений;

3) лидерство возникает стихийно, руководитель же назначается либо избирается, т.е. этот процесс является целенаправленным и контролируемым другими социальными структурами;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4) лидерство – явление менее стабильное, т.к. выдвижение лидера зависит в большой степени от настроения группы, руководство явление более стабильное;

5) у лидера нет санкций, в то время как руководитель обладает системой санкций (наказаний и поощрений);

6) лидер принимает непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности, руководитель же принимает более сложные решения, опосредованные различными обстоятельствами, не обязательно коренящимися в данной группе;

7) сфера деятельности лидера – малая группа, в которой он доминирует. Сфера деятельности руководителя гораздо шире, т.к. он предоставляет группу в более широкой социальной системе;

8) лидерство чисто психологическая характеристика поведения определённых членов группы. Руководство – социальная характеристика отношений в группе с точки зрения распределения ролей управления и подчинения;

9) лидерство не регламентировано, руководство же выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Несмотря на явные различия, у руководителя и лидера можно выделить общие черты:

- и руководитель, и лидер организуют деятельность группы, нацеливают на решение общих задач, заботятся о средствах достижения этих задач;

- и руководитель, и лидер осуществляют социальное влияние в коллективе, только используют при этом разные средства;

- и руководитель, и лидер выстраивают иерархию отношений, которая у руководителя регламентирована, а у лидера выстраивается в процессе взаимодействия членов группы.

Лидерство как социально-психологический феномен обладает следующими характеристиками:

а) лидером становится такой член малой группы, который выдвигается в результате взаимодействия ее членов при решении конкретной задачи, принимая на себя конкретные функции. Он демонстрирует более высокий, чем другие уровень активности и влияния на поведения других. Остальные члены группы принимают лидерство, т.е. позволяют ему вести, а сами становятся ведомыми;

б) лидерство – групповой феномен: лидер возможен только в группе, поэтому лидерство есть система отношений в групповой структуре;

в) лидерство – это динамический процесс в малой группе. Оно может быть достаточно нестабильным: при определённых обстоятельствах лидерские возможности могут то возрастать, то снижаться;

г) понятие «лидер» не тождественно понятию «авторитет». Лидер должен организовывать группу на решение какой-либо задачи. *Авторитет* – это пример, идеал для членов группы, который не берёт на себя решение задач.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Лидер и руководитель обладают качественно различными формами и степенью воздействия на группу (организацию). Эти различия влияют на то, как они осуществляют деятельность управления и реализуют свою позицию ведущего. Лидер обладает влиянием – способностью оказывать воздействие на членов группы, направляя их на достижение каких-либо целей. Это влияние в основном реализуется через феномен авторитета. Руководитель же обладает (либо наряду с авторитетом и влиянием, либо помимо них) властью, что предполагает не «способность влиять», а обязанность оказывать влияние. Следовательно, лидер и руководитель могут использовать для организации деятельности управления разные источники и формы воздействия – влияние и власть соответственно («власть авторитета» и «авторитет власти»).

2. Психологические теории происхождения лидерства [3]

Существует несколько теоретических подходов к пониманию происхождения лидерства. Наиболее известны из них теория черт, ситуационная и системная теории лидерства, а также теория ценностного обмена.

«Теория черт» («харизматическая теория», от «харизма» – благодать) концентрирует свое внимание на врожденных качествах лидера. Лидером, согласно этой теории, может быть лишь такой человек, который обладает определенным набором личностных качеств или совокупностью определенных психологических черт.

Различные авторы пытались выделить эти необходимые лидеру черты или характеристики. Так, К. Бэрд в 1940 г. составил список из 79 черт, которые упоминались различными исследователями как «лидерские». Среди них были названы инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие и др. Однако если проанализировать разброс этих черт у разных авторов, то обнаружится, что 65% этих черт были упомянуты в исследованиях лишь однажды, 16-20% – дважды и только 5% упоминались четыре раза. В связи с этим теория подверглась критике. Однако это не означает, что личностные черты вообще не имеют никакого значения для осуществления функций лидерства.

Ряд авторов, исследуя личностные характеристики лидера, опираются на «Пятифакторную модель личностных черт» Л. Первина и О. Джона. В этой модели выдвинуто пять базовых личностных качеств, проявление которых можно наблюдать у большинства людей: экстраверсия, нейротизм, сознательность, доброжелательность и открытость. Как показали исследования, первые четыре характеристики (высокий или низкий уровень их развития) имеют большое распространение у лидеров. То есть эта модель позволяет выделить набор черт, которыми обладает лидер. Но и этот вариант не даёт ответа на вопрос о происхождении лидерства.

Ситуационная теория лидерства, не отбрасывая полностью теорию черт, утверждает, что в основном лидерство является продуктом ситуации. В раз-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

личных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других, по крайней мере, в каком-то одном качестве. Но поскольку именно это качество и оказывается необходимым в данной ситуации, то человек, им обладающий, становится лидером. Таким образом, вместо идеи о врожденности качеств была принята идея о том, что лидер просто лучше других может актуализировать в конкретной ситуации присущую ему черту (наличие которой не отрицается и у других лиц). Свойства, черты или качества лидера оказывались относительными, а вопрос об активности личности лидера полностью снимается, он превращается в какого-то «флюгера».

Для преодоления этого недочета был предложен функциональный подход в рамках ситуационной теории. Главным моментом появления лидера предлагалось считать выдвижение его группой, потому что именно она испытывает по отношению к нему определенные ожидания, связанные с проявлением необходимой в данной ситуации черты. При этом Е. Хартли предположил, почему все-таки определенные люди становятся лидерами и почему не только ситуация определяет их выдвижение:

– если кто-то стал лидером в одной ситуации, то велика вероятность, что он станет таковым и в другой ситуации;

– став лидером однажды, человек приобретает авторитет, который способствует выдвижению его в лидеры в следующий раз;

– вследствие воздействия стереотипов лидеры в одной ситуации могут рассматриваться группой как лидеры вообще;

– отдельным людям свойственно «искать посты», и в результате они ведут себя так, что им «дают посты».

Однако эти рассуждения нельзя считать достаточно убедительными для преодоления полной относительности черт лидера, как они выступают в ситуационной теории.

Системная теория лидерства рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидера – как субъекта управления этим процессом. При таком подходе лидерство интерпретируется как функция группы, и изучать его следует с точки зрения целей и задач группы, хотя и структура личности лидеров при этом не должна сбрасываться со счетов. Рекомендуют учитывать и другие переменные, относящиеся к жизни группы, например длительность ее существования. В этом смысле системная теория может быть полезной для объяснения не только феномена лидерства, но и руководства.

Поскольку лидерство – функция группы, то одновременно могут существовать лидеры двух типов: инструментальный (деловой), нацеленный на решение стоящих перед группой задач, и эмоциональный (экспрессивный), обеспечивающий благополучную атмосферу в группе, нацеленный на оптимизацию межличностных отношений. В этом случае речь идет не столько о

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

лидерах, сколько о руководителях. На этом базируется «вероятностная модель эффективности руководства» Ф. Фидлера. Он ввел такой показатель, как «уровень социального контроля», который определяет степень владения руководителем ситуацией, связанной с решением групповой задачи. Ф. Фидлер установил, что при высоком и низком уровне социального контроля более эффективным является руководитель, ориентированный на задачу, а при среднем уровне социального контроля – руководитель, ориентированный на личностные отношения. Эта модель позволяет учитывать соотношение чисто управленческих и психологических (т.е. лидерских) качеств руководителя.

Концепция *ценностного обмена*, разработанная Р.Л. Кричевским, анализирует механизм выдвижения лидера. Лидером в группе становится тот ее член, который наиболее полно сочетает в себе качества, особенно значимые для групповой деятельности, т.е. являющиеся ценностями для группы. Ценностные характеристики членов группы (значимые свойства личности) как бы обмениваются на авторитет и признание лидера. Таким образом, на лидерскую позицию в ходе взаимодействия выдвигается такой член группы, который как бы идентифицируется с наиболее полным набором групповых ценностей. Именно поэтому он и обладает наибольшим влиянием.

Таким образом, феномен лидерства в малых группах рассмотрен в контексте совместной групповой деятельности, т.е. во главу угла ставятся не просто «ситуации», но конкретные задачи групповой деятельности, в которых члены группы могут продемонстрировать свою способность организовать группу для решения этих задач. Отличие лидера от других членов группы проявляется при этом не в наличии у него особых черт, а в наличии более высокого уровня влияния.

3. Власть как регулятор управленческой деятельности

Категория власти, а также существование ее основных форм лежит в основе ряда важных закономерностей теории управления в целом и психологии управления в частности.

Власть – способность и возможность одного субъекта (субъекта власти) осуществлять свою волю, оказывать воздействие на деятельность и поведение другого субъекта (объекта власти, подвластного субъекта) с помощью какого-либо средства [23].

Руководитель, как лицо, на которое официально возложены функции управления организацией и располагающее определенными санкциями для воздействия на производственную активность подчинённых, является субъектом власти.

В психологии управления выделяют несколько *типов власти* [13; 23]:

– *законная власть* – специально установленная законом с целью контролирования и регулирования социальных функций власть официального

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

руководителя. Законная власть основана на том, что руководитель обладает системой правовых, производственных рычагов воздействия на подчиненных, которые законодательно закреплены в его статусе и должностных обязанностях. Исполнители предельно четко сознают это, признают право руководителя реализовывать в отношении их, законодательные меры воздействия. Иными словами, это своеобразный «договор» между руководителем и исполнителями, согласно которому между ними устанавливаются властные отношения;

– *рациональная власть* – полученная, прежде всего, благодаря знаниям в определённой области и способностям индивида. Ею, как правило, обладает самый квалифицированный член коллектива. Руководитель может располагать рациональной властью, если имеет очень высокую и реально ощущаемую подчиненными профессиональную квалификацию;

– *социальная власть* – степень контроля, которой обладает человек или группа над другими людьми (например, неформальная группа в организации). Руководитель обладает социальной властью в том случае, если является носителем лидерских качеств, которые успешно реализует в возглавляемой им организации;

– *традиционная власть* – власть, законность и сила которой определяются социальными и культурными традициями. Такой властью обладают члены семьи, долгие годы владеющей предприятием;

– *харизматическая власть*, которая устанавливается, прежде всего, благодаря экстраординарным способностям индивида. Она построена не на логике или разумной вере, а на силе личных качеств и особенностей лидера. Эта власть определяется отождествлением исполнителя с руководителем или влечением к нему. Харизматическое влияние – это личностное, а не должностное влияние. Выделяются несколько типичных качеств харизматической личности:

а) обмен энергией: для харизматической личности свойственно заряжать своей энергией окружающих;

б) внушительная внешность: эта личность не столько является эталоном красоты, сколько носителем броских, необычных, часто действующих на подсознательном уровне качеств;

в) независимость характера;

г) хорошие риторические способности (как ораторские, так и «умение говорить с народом на языке народа»);

д) восприятие восхищения своей личностью: они испытывают комфорт только тогда, когда другие по достоинству оценивают их, и требуют такого к себе отношения;

е) достойная и уверенная манера держаться.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Руководитель, как субъект власти, предъявляет определённые требования к поведению подчиненных, а последние подчиняются его распоряжениям. Подчинение предполагает наличие причины, которая побуждает подвластный субъект повиноваться.

Причину подчинения называют *средством влияния*. Средствами влияния выступают социально значимые для субъектов общественных отношений физические, материальные, психологические, социальные и моральные факторы [23].

В зависимости от используемых средств влияния властные отношения могут принимать следующие *формы власти* [13; 23]:

– *власть в форме силы* означает воздействие субъекта власти на подвластного субъекта либо путём психических и физических воздействий, либо с помощью ограничения его действий. Такая форма власти реализуется в системе отношений, которую можно охарактеризовать как «господин – раб», и не характерна для внутриорганизационных отношений;

– *власть в форме принуждения*: заключается в угрозе применения негативных санкций в случае отказа подвластного от повиновения. Руководитель имеет возможность наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей. Они это осознают и вынуждены вследствие этого, подчиняться. Иногда эту форму власти обозначают как «власть страха». В связи с этим в теории управления существует понятие *«страхов на рабочем месте»*. Главными среди них являются следующие: страх потерять работу или страх потерять должность (для управленца), страх не справиться с работой, страх быть обойденным другими, страх потерять собственное «Я». Человек, находящийся под постоянным давлением организационных страхов, не может испытывать удовлетворенность от работы; страх оказывает на него парализующее воздействие, и производительность труда может резко снижаться;

– *власть в форме побуждения* (власть вознаграждения): основывается на способности субъекта власти предоставить подвластному те блага (ценности, услуги), в которых он заинтересован. Руководитель может оказывать положительное подкрепление результатов работы, поскольку он обладает возможностями распределения субъективно значимых для исполнителей стимулов. Эта власть прямо пропорциональна тому, насколько имеющиеся стимулы являются действительно ценными для исполнителей. Основной недостаток этого вида власти в том, что возможности руководителя для позитивного подкрепления результатов работы часто не соответствуют ожиданиями исполнителей;

– *власть в форме авторитета* (или экспертная власть) выступает как совокупность характеристик субъекта власти, которая обязывает подвластного субъекта добровольно починяться требованиям. Она основана на вере в руководителя, на уверенности починенных в его профессиональной ком-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

петентности, которая позволяет реализовать цели организации, а значит, их собственные. Поэтому руководителю надо не только доверять, но и подчиняться, поскольку это является залогом достижения их личных целей. Мера этой власти возрастает при усложнении характера систем управления, а также при реально высокой квалификации руководителя. К ее недостаткам следует отнести меньшую устойчивость, силу и надежность, чем для власти в форме побуждения и принуждения устойчивость. Кроме того, она доступна не всем руководителям;

– *власть в форме убеждения* заключается в аргументированном и логическом воздействии руководителя на психику работников для подчинения их своей воле, для достижения поставленных целей, для снятия психологических барьеров и устранения конфликтов в коллективе;

– *власть в форме манипуляции* основывается на способности руководителя осуществлять скрытое воздействие на поведение подчиненных.

Все рассмотренные формы власти, как правило, сочетаются в деятельности руководителя, а одним из важнейших его профессиональных качеств является умелое сочетание этих форм и их «дозировка» в зависимости от ситуации и от психологических особенностей тех подчиненных, в отношении которых они используются.

Власть и полномочия, данные руководителю по должности, не обеспечивают личной власти. Её нужно уметь завоёвывать и постоянно удерживать. Для руководителя личная власть – это возможность реализовать свои цели, идеи и проекты. Уровень власти руководителя оценивается по степени его влияния. Выделяют следующие *критерии усиления или ослабления власти руководителя* [24]:

– профессиональные критерии – при усилении власти происходит расширение функций и видов работ, выполняемых организацией, увеличение выделяемых ресурсов (финансовых, технических, человеческих); при ослаблении власти происходят обратные процессы;

– статусные критерии – оцениваются престижность машины и кабинета, которые полагаются руководителю, очередность его выступления на совещаниях (обладающие наибольшей властью выступают в конце) и т.д.;

– психологические критерии – основываются на самоощущении руководителя. Если влияние расширяется, то руководитель испытывает уверенность в себе, прилив жизненной энергии. Если его влияние уменьшается, то возникает тревожность и неуверенность.

4. Управленческие способности и личностные качества руководителя [13]

Управленческая деятельность, как и любая иная деятельность, может выполняться с большей или меньшей эффективностью. Эффективность зависит от многих факторов, но в первую очередь от личностных и профес-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

сиональных качеств руководителя, которые определяются содержанием управленческой деятельности – *управленческих способностей*. Любая управленческая деятельность имеет три основных измерения, каждое из которых предполагает наличие у руководителя определенных управленческих способностей:

– организационно-административное измерение, связанное с организацией и управлением предприятием, которое требует от руководителя развитых общеуправленческих навыков, умения эффективно организовывать совместную деятельность (руководитель как организатор);

– кадровое измерение, связанное с управлением людьми и требующее личностных качеств и способностей, обеспечивающих эффективное межличностное взаимодействие (руководитель как коммуникатор);

– производственно-технологическое измерение, связанное с организацией технологического процесса и предполагающее наличие собственно профессиональных качеств руководителя, специальных способностей (руководитель как профессионал).

Кроме того, согласование этих трех измерений в процессе управления требует наличия еще одной категории способностей координационного, общеорганизационного плана, которые связаны с ведущими личностными качествами. В связи с этим для осуществления эффективного управления руководитель должен обладать рядом качеств, которые можно классифицировать по двум критериям [Карпов].

По *деятельностно-функциональному критерию* (в зависимости от того, какие свойства психики и качества личности требуются для успешной управленческой деятельности) выделяют:

– менеджерские характеристики, т.е. основные характеристики личности управленца, которые подразделяются на биографические характеристики и собственно личностные качества успешного менеджера;

– собственно-управленческие способности, в которых выделяют общеуправленческие (общеорганизационные) и частные способности.

По *структурно-психологическому критерию,* согласно которому в основу выделения способностей кладется не структура и содержание деятельности, а структура психики, различают *общие и специальные способности*, которые структурируются по основным классам психических процессов (когнитивным, коммуникативным и др.).

Рассмотрим управленческие способности подробнее.

Менеджерские характеристики – это те свойства индивида, которые выступают в качестве функций способностей, но таковыми не являются. Они влияют не только на успешность управленческой деятельности, но и на саму возможность ее осуществления, а также на склонность индивида к этой де-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ятельности. К ним относятся биографические характеристики и личностные качества успешного менеджера.

Биографические характеристики представлены следующими факторами:

– *возраст:* прямая связь между возрастом и успешностью деятельности отсутствует. Но, как правило, с возрастом приобретается профессиональный опыт, пропорционально ему происходит карьерное продвижение, изменяется соотношение продуктивных и репродуктивных методов (репродуктивные усиливаются), происходит возрастная динамика стилей руководства (в основном в сторону ужесточения);

– *пол*: среди руководителей преобладают мужчины, т. к. некоторые важные для управления личностные качества (доминантность, агрессивность, активность) в большей мере присущи мужчинам, кроме того социальные и ролевые стереотипы воспитания влияют на большую успешность выполнения управленческих функций мужчинами;

– *культурно-образовательный уровень*: он характеризуется прямой положительной связью с эффективностью управленческой деятельности. Кроме того, часто наличие определенного культурно-образовательного уровня является необходимым условием для того, чтобы человек вообще мог занять руководящий пост;

– *социально-экономический статус*: он не обусловлен содержанием управленческой деятельности, но на практике оказывает сильное влияние на ее успешность, а в особенности – на шансы занять руководящий пост. Как заметил Ф. Фидлер, «… один из наиболее надежных способов стать президентом компании – родиться в семье, которая владеет компанией».

К *личностным качествам успешного менеджера*, которые обусловливают успешность управленческой деятельности и выполняют функции способностей, относятся:

– *доминантность* – способность и потребность личности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. Она является личностной основой для реализации главного механизма регуляции управленческой деятельности – механизма властных отношений. У доминантных руководителей подчиненные реализуют свой потенциал на 60-65%;

– *уверенность в себе*, которая позволяет сохранять свою линию поведения, а не быть зависимым от чужого мнения. Уверенность в себе позитивно влияет на подчиненных, т. к. они чувствуют состояние руководителя и воспроизводят его поведенческие установки в своей деятельности;

– *эмоциональная стабильность и стрессоустойчивость*, которые помогают руководителю владеть различными ситуациями в управленческой деятельности, полной стрессов и неожиданностей;

– *стремление к достижению и предприимчивость* позволяют руководителю улавливать новое, принимать решения с разумной долей риска, быть

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

хозяином положения, активно использовать обратную связь для коррекции своего поведения;

– *ответственность и надежность* предполагают умение держать слово, отвечать за свои поступки, обеспечивать реализацию принятых на себя обязательств. Отсутствие этих качеств делает невозможной управленческую деятельность;

– *независимость личности* – сильные внутренние ресурсы личности руководителя, позволяющие противостоять давлению «сверху» и «снизу», которые позволяют предотвратить появление в управлении элементов хаоса;

– *общительность* – потребность и умение руководителя устанавливать широкие социальные контакты, искусство строить профессиональные отношения, эффективно влиять на других.

Эти качества тесно взаимосвязаны и не исчерпывают всех личностных характеристик успешного руководителя. Все они объединены общим свойством – способностью содействовать достижению высокой эффективности управленческой деятельности.

Вторая группа способностей, которые выделяют по деятельностно-функциональному критерию, – это *собственно-управленческие способности*. Они подразделяются на общеуправленческие (общеорганизационные) и частные способности.

Общеуправленческие способности наиболее полно раскрыты Л.И. Уманским. Основными среди этих способностей являются:

– *психологическая избирательность*, которая предполагает быстрое и точное отражение руководителем психологических особенностей состояния других людей, эмпатию, высокую чувствительность, склонность к психологическому анализу и объяснению своего поведения и поступков других и др.;

– *практический психологический ум*, который проявляется в умении выявлять и учитывать психологические особенности работников при распределении трудовых обязанностей, при объединении сотрудников в группы, быстрой ориентации в ситуациях, требующих практического применения знаний людей и т. д.;

– *психологический такт,* позволяющий учитывать индивидуальные особенности и внешние обстоятельства при организации общения с подчиненными, чувство меры во взаимоотношениях с людьми, чуткость, естественность в общении, справедливость;

– *общественная энергичность* – способность воздействовать на других с помощью речи, мимики, личного примера, уверенность в своих силах, способность верно выбрать момент воздействия на человека и др.;

– *требовательность* – постоянство и категоричность требований, умение их индивидуализировать в зависимости от психологических особенностей людей;

– *критичность* – умение выделять недостатки деятельности подчиненных, обоснованность и доброжелательность предъявления критических замечаний, логичность и аргументированность критики и т.д.;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– *склонность к организаторской деятельности* – принятие на себя роли организатора деятельности других людей и ответственности за их работу, потребность в организаторской деятельности, а также позитивное самоощущение при выполнении организаторской деятельности.

Частноуправленческие (локальные) способности обусловливают выполнение отдельных управленческих функций:

– *способность к целеполаганию,* т.е. к генерированию основных целей и задач организации и формулировке их перед подчиненными;

– *способность к прогнозированию* – умение строить процесс управления на основе упреждающей стратегии, предвидеть его результаты;

– *способность к планированию,* т.е. к определению плана своих действий и действий подчиненных;

– *способность к принятию управленческих решений*;

– *коммуникативные способности,* которые обеспечивают эффективную систему обмена информацией между руководителем и подчиненными;

– *мотивирующая способность* – способность стимулировать подчиненных к выполнению деятельности, учитывая их индивидуальные особенности;

– *способность контроля*, т.е. адекватной оценки результатов деятельности подчиненных, их поощрения или наказания с целью повышения эффективности работы;

– *способность подбирать кадры*, которая предполагает умение разбираться в людях;

– *профессиональная компетентность*, т.е. хорошее знание технологий производственного процесса.

В третью группу способностей, которую выделяют по структурно-психологическому критерию, входят *общие* и *специальные способности руководителя.*

К общим способностям относятся такие психологические характеристики руководителя, как:

– *интеллект* – относительно устойчивая структура умственных способностей индивида. Неверно думать, что руководитель должен обладать высочайшим интеллектом. Результаты исследований говорят о том, что наиболее эффективными являются руководители, интеллект которых находится на среднем уровне (но не является чрезмерно высоким или низким).

Наличие высокого интеллекта подразумевает определенный уровень развития мыслительной деятельности. Основными характеристиками мыслительной деятельности руководителя являются: а) *широта мышления* – способность охватывать весь вопрос целиком, не упуская необходимых для дела частностей; б) *самостоятельность мышления* – умение выдвигать новые задачи и находить пути их решения, не прибегая к помощи других; в) *гибкость мышления* – умение быстро менять стратегию мышления при изменении ситу-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ации или появлении новых фактов; г) *быстрота мышления* – способность быстро разобраться в новой ситуации, обдумать и принять правильное решение.

– *креативность* – возможность порождать новые идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации. Она позволяет выходить за пределы имеющихся знаний, создавать новое с использованием уже имеющихся знаний и опыта, что ведет к развитию;

– *обучаемость* – способность быстро усваивать и применять новые знания на практике. Слишком низкая обучаемость препятствует эффективной управленческой деятельности, так же как и слишком высокая, поскольку индивид склонен постоянно апробировать новые идеи и технологии, что повышает рискованность деятельности;

– *рефлексивность* – способность к самопознанию, к осознанию своих внутренних психических состояний.

Для этих способностей характерна криволинейная зависимость между эффективностью управленческой деятельности и мерой развития способностей: развитие общих способностей только до определенного, оптимального уровня приводит к повышению эффективности деятельности. В дальнейшем с ростом способностей эффективность управленческой деятельности начинает снижаться.

К *специальным способностям* относятся мнемические, перцептивные, мыслительные, аттенционные и имажинативные способности, которые в управленческой деятельности приобретают свою специфику:

– *мнемические способности* базируются на мобилизационной готовности оперативной памяти руководителя и его профессиональном опыте;

– в *перцептивных способностях* особую роль играет развитая социальная перцепция руководителя;

– *мыслительные способности* опираются на практическое мышление, т.е. для успешной управленческой деятельности руководителю лучше обладать «средним практическим мышлением», чем высокоразвитым, но абстрактным мышлением;

– *аттенционные способности* предполагают хорошо развитые характеристики внимания управленца;

– *имажинативные способности характеризуют* развитие процессов воображения руководителя.

Специальные способности связаны с управленческой деятельностью прямолинейной зависимостью: чем выше уровень их развития, тем выше показатели эффективности деятельности руководителя.

От того, обладает или нет руководитель управленческими способностями, во многом зависит эффективность реализации им управленческих функций. В связи с этим управленческие способности играют особую роль при осуществлении процесса управления организацией.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «руководитель».

2. Представьте определение понятия «лидер».

3. Перечислите основные различия лидера и руководителя.

4. Охарактеризуйте общие черты руководителя и лидера.

5. Дайте характеристику лидерства как социально-психологического феномена.

6. Какие формы воздействия на членов группы используют руководитель и лидер?

7. Охарактеризуйте теорию черт как психологическую теорию происхождения лидерства.

8. Дайте характеристику ситуационной теории лидерства.

9. Охарактеризуйте основные положения системной теории лидерства.

10. Представьте механизм выдвижения лидера в соответствии с концепцией ценностного обмена.

11. Дайте определение понятия «власть».

12. Охарактеризуйте основные типы власти.

13. Что такое средство влияния? Какие факторы могут быть использованы для оказания влияния на индивида?

14. Охарактеризуйте основные формы власти.

15. Что такое «страхи на рабочем месте»?

16. Какие критерии используют для оценки власти руководителя.

17. Дайте определение управленческих способностей.

18. Какие критерии положены в основу классификации управленческих способностей?

19. Проанализируйте биографические характеристики руководителя.

20. Охарактеризуйте личностные качества успешного менеджера.

21. Представьте общеуправленческие способности руководителя.

22. Дайте характеристику частноуправленческих способностей менеджера.

23. Представьте общие способности руководителя.

24. Охарактеризуйте специальные способности менеджера.

Тема 6 Психология индивидуального стиля руководства

1. Понятие о стиле руководства
2. Факторы, формирующие стиль руководства
3. Классификация стилей руководства
4. Психологическая оценка руководителя

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Основные понятия и термины: *стиль руководства, объективные факторы формирования стиля руководства, субъективные факторы формирования стиля руководства, авторитарный стиль, демократический стиль, либеральный стиль, ориентация на интересы дела, ориентация на заботу о людях, управленческая решетка, метод ассессмент-центра.*

1. Понятие о стиле руководства [20]

Древние мудрецы говорили: «Искусство управления людьми – самое трудное и высокое из всех искусств». Обладая реальной властью, руководитель воздействует на трудовой коллектив и через него – на характер и результаты деятельности всей организации.

Определяющая роль руководителя заключается в полномочиях принимать решения и ответственности за их выполнение. Умелый руководитель четко формулирует задачи коллектива, ясно понимает свою роль в их решении, способен задействовать внутренние стимулы к самостоятельным действиям и предвидеть возможные трудности, предупреждать неудачи и находить наилучшее решение в каждой конкретной ситуации.

Кроме того, руководитель воспроизводит кадры системы по своему подобию: авторитетный руководитель окружает себя квалифицированными, знающими свое дело подчиненными и ведет организацию к высоким результатам, а слабый – еще более слабыми подчиненными и заводит организацию в тупик.

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле.

Стиль руководства – это совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций и стоящих перед организацией задач.

Сущность стиля руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

В структуре стиля руководства выделяют два компонента:

– способы, с помощью которых оказывается воздействие на подчиненных;

– взаимоотношения с подчиненными, коллегами и вышестоящими руководителями.

Стиль руководства представляет собой социально-психологическое явление, так как:

– в нем отражаются мировоззрение и убеждения руководителя;

– он в решающей степени может предопределять результаты деятельности системы, когда благодаря исключительности стиля руководства решаются, казалось бы, недостижимые задачи (например, за счет построения системы мотивации труда или за счет организации эффективного взаимодействия с вышестоящим руководством).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Стиль руководства постоянно находится в поле зрения подчиненных, определённым образом воспринимается и оценивается ими. Многие подражают своему руководителю, стремятся копировать его манеры и поведение. Поэтому стиль работы подчиненных достаточно убедительно характеризует руководителя.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом повторении тех или иных приемов руководства. Но эта устойчивость относительная, поскольку стилю обычно присущ и динамизм, который позволяет руководителю приспосабливаться к изменяющимся условиям.

На практике стиль руководства подчас недооценивают. Между тем множество фактов свидетельствует о колоссальном потенциале, заложенном в стиле руководства, способном привести организацию к неожиданно высоким конечным результатам.

2. Факторы, формирующие стиль руководства

Стиль руководства складывается под влиянием объективных и субъективных факторов.

К основным *объективным факторам*, под влиянием которых формируется стиль деятельности руководителя, относят [20; 24]:

1) тип организации и вид ее основной деятельности – производственная, научная, снабженческо-сбытовая и т.д. Так стили руководства учреждением образования, строительной организацией и сельскохозяйственным предприятием будут существенно отличаться;

2) специфика решаемых задач – очередные или срочные, стандартные или нестандартные, простые или сложные и др. Так, например, к решению сложных задач важно привлечь экспертов, мнение которых может стать решающим при принятии руководителем решения;

3) условия выполнения задач – благоприятные или экстремальные, стрессовые. В стрессовых ситуациях с дефицитом времени оправдан стиль, при котором руководитель единовластно принимает решение и берет всю ответственность на себя;

4) стиль деятельности, способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями, которые копируются управленцами низших иерархических уровней;

5) особенности возглавляемой организации – ее структура, ступень развития (только сформировалась или имеет традиции), уровень ее развития, характер формальных и неформальных отношений, ценностные ориентации;

6) ступень управленческой иерархии руководителя;

7) социально-психологические черты исполнителей – возраст, пол, квалификация, интересы, потребности и т.д.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

В стиле руководства проявляются личные качества руководителя, преломлённые через особенности и потребности возглавляемого им коллектива. К основным *субъективным факторам*, оказывающим существенное воздействие на становление стиля руководства, относят [20; 24]:

1) индивидуально-психологические особенности руководителя – интеллект, характер и темперамент, волевые качества, нравственные ценности;

2) уровень профессиональной подготовки;

3) уровень общей и управленческой культуры руководителя;

4) имеющийся жизненный и управленческий опыт;

5) наличие у руководителя авторитета.

Субъективные составляющие стиля обусловливаются чертами личности руководителя, прежде всего спецификой психического склада характера.

В стиле деятельности объективные и субъективные факторы настолько тесно переплетены, что не всегда возможно их вычленение. Однако основой стиля руководства являются объективные факторы, на которые накладываются субъективные, поскольку, как показывает практика, основной вклад в его формирование вносят особенности управляемой системы и характер выполняемых руководителем функций.

3. Классификация стилей руководства

Сообразуясь с объективно существующими обстоятельствами и опираясь на свои личные качества, каждый руководитель формирует собственный стиль работы. Первую классификацию стилей руководства предложил К. Левин в 30-е гг. прошлого столетия. На основе главного критерия, заложенного в самой сути управления, формы реализации руководителем своих властных полномочий, он выделил и описал авторитарный, демократический и либеральный стили руководства. Рассмотрим основные характеристики этих стилей [20].

Авторитарный (директивный) стиль характеризуется чрезмерной централизацией власти, самовластным решением большинства даже мелких вопросов, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Руководитель, придерживающийся такого стиля, не терпит возражений, жестко контролирует действия подчиненных, не выносит критику, не признает своих ошибок, много работает, заставляя работать и других, в том числе и во внеурочное время. Его требования часто выходят за рамки служебных отношений и приводят к нарушению трудового законодательства. Он склонен превращать общественные организации в исполнителей своей воли («карманные профсоюзы»). Для авторитарного руководителя характерен недостаток уважения к окружающим. Временами используемые им методы работы могут вызывать уважение благодаря оперативному решению задач. Однако способные и инициативные работники стремятся не работать с таким руководителем.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Авторитарный стиль часто связан с индивидуальными особенностями характера и личности. Это властные, упорные и тщеславные люди с преувеличенными представлениями о собственных возможностях, с непомерно развитым стремлением к власти и ее внешним атрибутам.

В современной ситуации, при возрастающей роли субъективного фактора и возросшем интеллекте работников, такой стиль становится все более неприемлемым.

Демократический стиль предполагает предоставление подчиненным самостоятельности, соответствующей их квалификации и функциям, привлечение их к постановке целей, подготовке решений, оценке работы, уважительное отношение к людям и заботу об их потребностях.

Такой руководитель лично занимается наиболее сложными вопросами, прислушивается к мнению коллег, разумно реагирует на критику, информирует о состоянии дел и перспективах развития, поощряет творческую активность, создает атмосферу доверия и сотрудничества, передает распоряжения в форме предложений и просьб. Конфликты воспринимает как закономерные явления, старается извлечь из них позитивные моменты. Не привержен стереотипам, варьирует свое поведение в соответствии с ситуацией. Управляет людьми без грубого нажима, опираясь на их способности и считаясь с их достоинством.

Либеральный стиль отличает безынициативность, ожидание указаний сверху, нежелание принимать на себя ответственность за решения и возможные неблагоприятные последствия, осторожность, непоследовательность в действиях, подверженность влиянию окружающих.

Руководитель либерального стиля вежлив и доброжелателен с подчиненными, не желает портить с ними отношения, избегает решительных мер, недостаточно требователен. Редко пользуется правом говорить «нет», раздает невыполнимые обещания, способен выплачивать незаслуженные премии. Если подчиненные не выполняют его указания, то он скорее сам выполнит работу, чем заставит сотрудника. Такой руководитель слабо контролирует деятельность подчиненных, не способен сказать «нет» вышестоящему руководству, если их требования не соответствует законодательству.

В основе формирования либерального стиля лежат особенности характера – нерешительность и добродушность, стремление избегать конфликтов. Кроме того, такой руководитель может быть поглощён какой либо идеей, иметь развитую сферу личных интересов, но быть лишенным организаторских способностей. Руководитель-либерал привлекает манерой общения с подчиненными, но результативность его деятельности низка.

Различия трех стилей руководства проявляются во всех основных компонентах организации управленческой деятельности. Эти различия системно представлены В.А. Карповым (таблица 6.1) [13, с. 510].

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Таблица 6

Характеристика основных стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается	Предлагает, просит	Просит, упрашивает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность согласно переданным полномочиям	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает, все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягок, покладист
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды стимулов постоянно	Требует формальной дисциплины

Альтернативную классификацию стилей деятельности руководителя, в основу которой была положена его направленность (на интересы дела или на заботу о людях), предложил Р. Лайкерт. Он выделил два вида руководителей [13]:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– *руководитель, ориентированный на интересы дела*, прежде всего заботится о содержании деятельности и ее задачах, о разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Он часто способен в интересах дела идти на обострение отношений, невзирая на лица, отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело;

– *руководитель, ориентированный на заботу о людях*, главное внимание уделяет повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений и создания благоприятного психологического климата в организации. Он стремится, прежде всего, наладить доброжелательные, товарищеские отношения в коллективе, предпочитает избегать конфликтов, создает атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения.

Общей особенностью двух рассмотренных подходов является их одномерность – наличие какого-либо одного критерия для выделения стилей руководства. Более совершенным является двухмерный подход Р. Блейка и Д. Моутона, который базируется на сочетании двух критериев выделения общеуправленческих стилей. Его авторы предположили, что руководитель, уделяя много внимания работе как таковой, может также проявлять и большую заботу о человеческих отношениях. Поэтому в основу выделения стилей должно быть положено сочетание этих ориентаций, которое можно представить в виде *управленческой решетки* (матрицы), или решетки менеджмента [13].

Наглядно управленческую решетку можно представить в виде графика (рисунок 6) [28, с. 65].

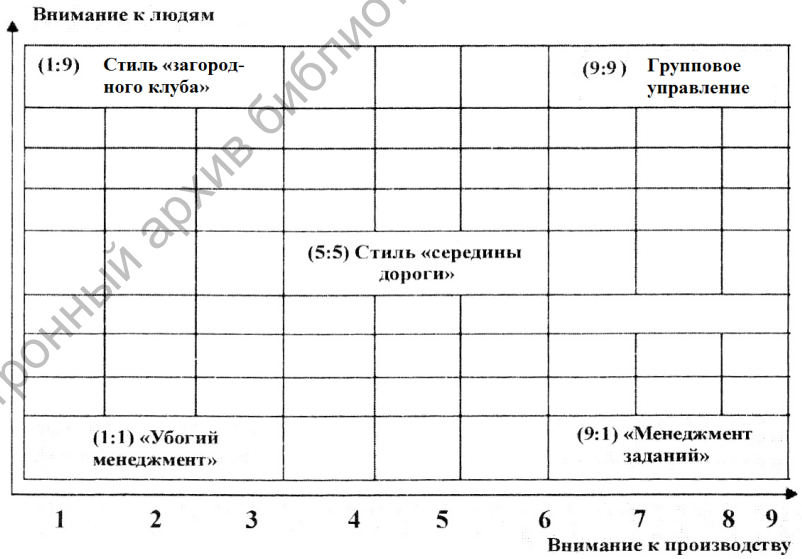


Рис. 6. Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутона

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Посредством сочетания двух критериев было выделено пять основных стилей руководства, имеющих формулы (1;1), (1;9), (9;1), (5;5) и (9;9). Их метафорические обозначения и основные особенности состоят в следующем:

– (1;1) – *убогий менеджмент* («страх перед бедностью»). Руководитель прилагает минимум личных усилий и требует аналогичного минимума со стороны других, чтобы добиться лишь такого качества работы, которое позволит избежать увольнения (руководитель – «пессимист»);

– (1;9) – у*правление в стиле загородного клуба* («дом отдыха»). Руководитель сосредоточивается на хороших, дружеских взаимоотношениях с подчиненными, но мало заботится об эффективности выполнения заданий (руководитель – «либерал»);

– (9;1) – *менеджмент заданий* («доминирование»). Руководитель полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности, но мало внимания уделяет поддержанию позитивных отношений в организации (руководитель – «диктатор»);

– (5;5) – *организационное управление* (стиль «середины дороги»). Руководитель стремится к обеспечению приемлемого качества, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя (руководитель – «дипломат» или «манипулятор»);

– (9;9) – *групповое управление* («команда»). Благодаря постоянному вниманию одновременно к подчиненным и к эффективности работы руководитель добивается того, что исполнители сознательно приобщаются к целям организации. В итоге обеспечиваются и высокие результаты организационного функционирования, и хорошие человеческие отношения (руководитель – «организатор»). По мнению Р. Блейка и Д. Моутона это наиболее эффективный стиль руководства.

Рассмотренные стили руководства представляют собой крайние образцы поведения, точное соответствие которым очень трудно найти в управленческой практике. В поведении большинства руководителей обычно сочетаются различные элементы, присущие каждому из этих стилей.

4. Психологическая оценка руководителя [22]

Оценка руководителя до настоящего времени является самым слабым местом психологической работы с кадрами. Потребность в этом появляется только в том случае, если в организации возникают негативные внештатные ситуации. Это обстоятельство обусловлено следующими факторами:

– в условиях чрезвычайно динамичного экономического и технического развития не представляется возможным точно определить условия оптимального поведения руководителя;

– в современной науке отсутствует общепринятое понимание сущности эффективного руководства. В психологии управления успешное руководство группой людей рассматривают либо как функцию ситуации, либо как функцию группы или объясняют наличием у руководителя набора особых черт личности;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– разработка универсального набора требований к личности руководителя затруднена существующими различиями в понимании сущности эффективного руководства его критериев, целей и преобладающих методов.

Вместе с тем, психологическая оценка руководителей является составной частью решения системы задач управления, основными из которых являются следующие:

1) профессиональный отбор руководителей;
2) аттестация руководителей;
3) планирование карьеры руководителей;
4) профессиональный отбор менеджеров низшего звена.

Профессиональный отбор руководителей основывается на знании и выявлении у претендента профессионально важных качеств, необходимых для эффективного исполнения управленческих обязанностей. Батарея психодиагностических методик для профессионального отбора кандидатов на руководящую должность определяется рядом факторов:

– видом деятельности, на которую производится отбор. Чаще всего используют методы оценки интеллекта, инициативности, нервно-психической устойчивости, коммуникативных и организаторских способностей и т.д.;

– профессиональным опытом претендента. Его изучение может проводиться с помощь метода самоотчета, позволяющего выявить важные для данного вида деятельности профессиональные качества претендента. Например, при отборе менеджеров в области финансового управления кандидат на должность должен привести примеры проявления в своей профессиональной деятельности аналитических способностей, организаторских умений, способностей к устной и письменной коммуникации и т.д. Метод самоотчета может дополняться набором стандартизированных психодиагностических методик;

– стилем поведения кандидата на руководящую должность. Для его изучения используют личную беседу с претендентом и целенаправленное оценочное наблюдение за ним. В ходе беседы уточняются биографические данные, оценочные суждения, планы на будущее, особенности поведения и т.д. Беседа, которая содержательно и процедурно не ограничена, позволяет получить важную информацию, характеризующую не только устоявшийся стиль поведения, но и возможности его изменения, способность приспосабливаться к новым условиям среды, к непредвиденным обстоятельствам.

В последнее время в профессиональном отборе широкое распространение получил метод *ассессмент-центра* (АЦ). Его суть заключается в том, что группа из шести-восьми претендентов в течение двух-трех дней оценивается командой экспертов с помощью всех основных психологических методов отбора. Претенденты в это время выполняют задания, моделирующие их профессиональную деятельность: анализируют документы, обсуждают в группах производственные ситуации (по аналогии с тренингами коммуникативной компетентности) и т.д.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Эффективность метода ассессмент-центра обусловлена тем, что:

– претендентам сложно имитировать «нужные» формы поведения;

– метод позволяет увидеть «вклад» каждого претендента в групповую динамику;

– метод дает возможность проанализировать процесс межличностной адаптации;

– метод позволяет определить обучаемость, стрессоустойчивость и адаптивные свойства кандидатов.

Основными недостатками метода ассессмент-центра являются его трудоемкость и высокая затратность, поэтому он используется в особенно значимых ситуациях, для выявления управленческого потенциала кандидатов.

Аттестация руководителей также может проводиться с помощью метода ассессмент-центра. Однако наибольшее развитие получили вопросы изучения стиля руководства, как правило, с использованием классификации К. Левина. Стандартизированные психодиагностические методики, а также анализ личного и управленческого опыта позволяют определить, насколько стиль руководства претендента близок к демократическому стилю как наиболее эффективному в условиях динамично меняющейся внешней и внутренней среды организации.

Планирование карьеры предполагает не столько изучение устоявшегося стиля поведения претендента, сколько возможность совершенствование этого стиля, способность к развитию личностного потенциала и адаптации к изменяющейся ситуации. Для определения этих характеристик может быть использован психодиагностический тест М. Вудкока и Д. Френсиса «Методика самооценки ограничений развития менеджера». Основополагающим качеством успешного менеджера, по мнению авторов, является его способность приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам, что может быть обеспечено только при условии развития самого менеджера. Для своего эффективного развития менеджер должен изучить, осознать и преодолеть ограничения, препятствующие успеху и личностному росту.

Оценивание психологических особенностей руководителя выступает основой для последующего обучения и психологической коррекции его деятельности с использованием социально-психологических тренингов, эффективность которых возрастает при применении анализа видеозаписей ситуаций управленческого взаимодействия.

Когда определение качеств, обеспечивающих эффективную деятельность, оказывается затруднительным из-за их неопределенности (что особенно характерно при *профессиональном отборе менеджеров низшего звена*), тогда действуют от обратного и выделяют качества, не позволяющие достичь приемлемого уровня эффективности. Профессиональный отбор в таких случаях сводится к выявлению лиц с низким интеллектуальным уровнем, высоким уровнем нервно-психической неустойчивости, предрасположенности к отклоняющемуся поведению и др.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение понятия «стиль руководства».

2. В чем заключается сущность стиля руководства?

3. Перечислите основные компоненты стиля руководства.

4. Охарактеризуйте стиль руководства как социально-психологический феномен.

5. Дайте характеристику объективных факторов, формирующих стиль руководства.

6. Охарактеризуйте основные субъективные факторы, определяющие стиль руководства.

7. Представьте классификацию стилей руководства, предложенную К. Левиным. Какой критерий положен в основу этой классификации?

8. Дайте характеристику авторитарного стиля руководства.

9. Охарактеризуйте демократический стиль деятельности руководителя.

10. Представьте основные характеристики руководителя с либеральным стилем руководства.

11. Охарактеризуйте классификацию стилей руководства на основе направленности руководителя.

12. Охарактеризуйте управленческую решетку Р. Блейка и Д. Моутона.

13. Каковы объективные причины недостаточной научной разработки проблемы психологической оценки руководителя?

14. Охарактеризуйте основные методы, используемые при профессиональном отборе руководителей .

15. Что такое ассессмент-центр? Чем обусловлена эффективность этого метода?

16. Какие методы используют при аттестации руководителей?

17. В чем заключается суть планирования карьеры руководителя? Какие методы могут быть использованы при этом?

18. Охарактеризуйте специфику профессионального отбора менеджеров низшего звена.

Тема 7 Психологические аспекты принятия управленческих решений

1. Управленческое решение и его характеристика
2. Этапы выработки управленческих решений
3. Классификация управленческих решений
4. Модели поведения руководителя при принятии решения
5. Методы организации групповой дискуссии

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Основные понятия и термины: *управленческое решение, принципы принятия управленческого решения, этапы выработки управленческих решений, импульсивные решения, решения с риском, уравновешенные решения, осторожные решения, инертные решения, совещание, брейнсторминг, метод «635», метод синектики, метод «ринги», феномен «сдвига риска».*

1. Управленческое решение и его характеристика

Важнейшим моментом в управленческом процессе является принятие управленческого решения, поскольку именно с него начинается деятельность руководителя.

Управленческое решение – это зафиксированный каким-либо способом (устно или письменно) волевой акт субъекта управления, принятый в пределах его компетенции и отражающий необходимые состояния организации (подразделения) и её функционирования [16; 20].

Структура управленческого решения включает в себя: а) замысел; б) задачи подчинённых; в) способы выполнения поставленных задач; г) порядок взаимодействия и обеспечения исполнения подчиненными [16].

Принимая решения, руководитель каждый раз вносит изменения в управляемую систему, переводит ее из одного состояния в другое или же заставляет ее «действовать» для достижения избранной им цели. При этом руководитель должен видеть проблемы, которые выдвигаются как развитием руководимой им системы, так и условиями, в которых она функционирует. Начать процесс управления без принятия решения невозможно.

Руководитель не должен принимать произвольные решения. Он обязан изучить вопрос, проанализировать состояние управляемой им системы, условия, в которых она функционирует, установить зависимость между изменяющимися внешними условиями и их влиянием на эффективность данной системы, реально представить себе изменения, которые произойдут в результате тех или других нововведений. Только в этом случае управленческое решение будет эффективным.

В теории управления выделяют следующие *критерии эффективности управленческого решения* [24]:

– качество решения, которое предполагает выбор наилучшей из всех возможных альтернатив с учетом возможностей исполнителей;

– степень принятия решения исполнителями, которая определяет их мотивацию и, как следствие, результативность выполнения решения.

Принятие человеком решения в системе управления есть сложный психологический процесс. Психологический механизм принятия управленческих решений можно представить наглядно в виде схемы [20, с. 87] (рисунок 7).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

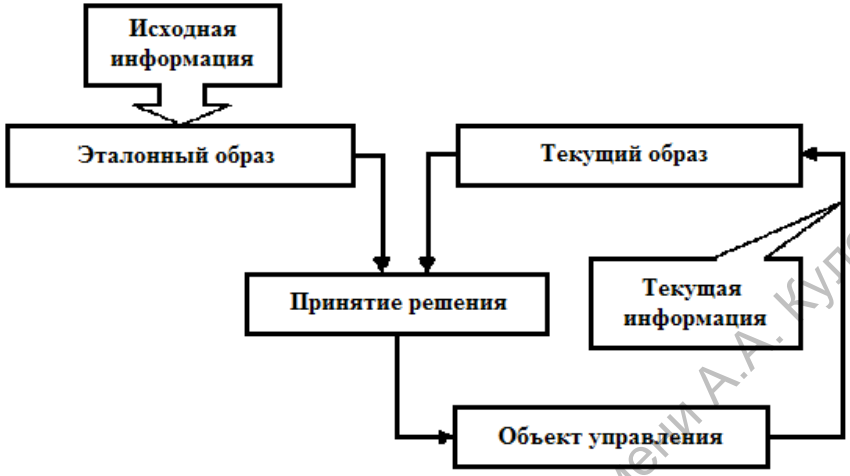


Рис. 7. Схема психической регуляции процесса принятия решения

На основе имеющейся информации субъект управления формулирует цель – что должно быть достигнуто в результате деятельности управляемой системы. Цель отражается в эталонном образе (a_1). Одновременно руководитель анализирует текущее состояние системы. В результате анализа формируется текущий образ (a_2). Сравнивая текущий образ с эталонным, руководитель принимает решение и выполняет управляющие действия, направленные на объект управления. Текущая информация о реализации решения позволяет оценить, совпал ли текущий образ с эталонным. Если эти образы рассогласованы ($a_1 \neq a_2$), то решение было неэффективным.

Решение может быть эффективным только в том случае, если и эталонный, и текущий образы являются полноценными. При отсутствии хотя бы одного из них руководитель вынужден пользоваться методом проб и ошибок, что дорого обходится организации.

При принятии решения субъект управления должен руководствоваться следующими *принципами* [16]:

1) принцип целесообразности решения: управленческое решение должно соответствовать общим целям и задачам, стоящим перед организацией;

2) принцип оптимальности решения: принимаемое руководителем решение должно кратчайшим путем и с наименьшими затратами привести организацию, подразделение к максимально желаемому результату;

3) принцип своевременности решения: принимаемое решение должно обеспечить адекватное реагирование субъекта управления и всей организации на динамично изменяющуюся обстановку;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4) принцип объективности решения основывается на точном знании и правильной оценке руководителем ситуации. Это знание опирается на применение научной методологии в изучении и оценке всех обстоятельств, формирующих управленческое решение;

5) принцип конкретности решения: управленческое решение должно четко определять необходимые действия и их последовательность, а также время и субъектов исполнения решения;

6) принцип гибкости решения, который предполагает возможность внесения в принятые решения изменений, учитывающих общие и частные тенденции развития обстановки;

7) принцип учета последствий решения: принимая управленческое решение, руководитель должен четко представлять последствия (первичные и производные) каждого принятого и реализованного решения. Как показывает управленческий опыт, этот принцип является наиболее трудно реализуемым на практике.

2. Этапы выработки управленческих решений

Разработка управленческого решения представляет собой сложный процесс, который включает в себя ряд этапов. Основными *этапами выработки управленческих решений* являются [13; 24]:

1) диагностика проблемы, подлежащей решению: на основе анализа исходной информации определяют проблемную ситуацию, устанавливают ее симптомы (наличие ресурсов, кадров и их квалификация, финансовые средства и т.д.), формулируют проблему в общем виде (например, текучесть кадров) и определяют цель деятельности организации;

2) определение ограничений и критериев принятия решения – выявление факторов, которые могут препятствовать разрешению проблемы, а также разработка критериев принятия решения, основными из которых являются: а) результативность (приведет к цели); б) доступность для исполнения (наличие средств, кадров и т.д.); в) экономичность (получение максимальной выгоды при минимальных затратах);

3) выдвижение альтернативных решений: осуществляется поиск и генерация всех возможных решений проблемы, обеспечивающих полноту альтернатив. Для разработки альтернатив можно воспользоваться такими методами, как «дерево решений», табличный метод, метод дихотомического решения и т.д.;

4) оценка альтернатив: определяются достоинства и недостатки каждой из альтернатив, а также возможные последствия ее выбора. Устанавливается соответствие каждой альтернативы выдвинутым критериям с учетом всех внешних и внутренних факторов ситуации;

5) выбор альтернативы и формулировка оптимального варианта решения: выбирается альтернатива с наиболее благоприятными оценками и последствия-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ми (максимальный «выигрыш» при минимальных негативных последствиях решения), формулируется управленческое решение и доводится до исполнителя;

6) реализация принятого решения и контроль его выполнения: после того как решение начало действовать, производят оценку его эффективности на основе обратной связи, т.е. текущей информации о соответствии фактических итогов реализации решения запланированным результатам;

7) коррекция решения: если контроль промежуточных результатов показывает, что реализация принятого решения не привела к поставленной цели (результат *частично* достигнут, а частично – нет), руководителю необходимо внести в него изменения, уточнить решение и довести до требуемых параметров.

Рассмотренные этапы образуют полный цикл принятия решения. В реальности нередко встречаются его сокращенные, редуцированные формы. В них отдельные фазы исключены, что характерно для относительно простых ситуаций выбора или для дефицита времени. Наоборот, в очень сложных ситуациях указанные этапы могут обогащаться новыми, дополнительными действиями и операциями, связанными с анализом ситуаций, с поиском путей выхода из них [13].

Наиболее сложным для реализации является третий этап принятия решений – выдвижение альтернатив, поскольку формирование множества возможных решений является творческим процессом, требующим больших интеллектуальных усилий. Чем больше первоначально сформированное множество, тем больше вероятность того, что в нем содержатся наиболее эффективные решения.

Существует ряд психологических факторов, препятствующих или способствующих успеху творческого мышления, выходящих за рамки решения задач управления [20].

При решении серьезных задач, которые не удается решить сразу, концентрированные *интеллектуальные усилия нужно чередовать с расслаблением*, полным отвлечением от них. Когда задача сформулирована и накоплены необходимые для ее решения знания, начинается интенсивный мыслительный процесс. Мысль начинает работать острее после отдыха, при этом открываются новые аспекты задачи и возможности ее решения.

Одним из главных препятствий на пути получения нового решения является *психологическая инерция*. Она заключается в том, что у человека, когда он знакомится с условиями задачи, возникает некоторый ее образ и мысленные условия, не совпадающие с фактической задачей и условиями. Это определено тем, что формулировка задачи вызывает в памяти некоторый стереотип, который не позволяет перестроиться мыслительным процессам. Психологическая инерция усиливается при ряде обстоятельств: нетерпении, опасности, в состоянии напряжения, при волнении.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Найти новое решение помогает так называемая *инверсия.* Она заключается в том, что известное решение какой-либо проблемы надо попытаться изменить на прямо противоположное. Например, гораздо эффективнее не тянуть баржу (как это веками делали бурлаки), а толкать ее, жестко закрепив буксир сзади баржи.

Для поиска новых решений полезна *аналогия*, причем, в областях, которые, как кажется, не имеют ничего общего с решаемой задачей. Особенно эффективна аналогия, когда мысль о возможности ее использования возникает неожиданно (например, в беседе на отвлеченные темы). Чаще всего это происходит, когда человек увлечен решением сложной задачи, непрерывно о ней думает. При этом подсознательно продолжаются поиски решения, что и позволяет его увидеть в совершенно новой обстановке.

Принятие решения – это сложный интеллектуально-волевой процесс, требующий не только наличия определенных личностных качеств, но и владения теорией принятия решения.

3. Классификация управленческих решений

Принятие решения весьма индивидуально. На основе выявления индивидуальных типологических различий Ю.Н. Кулюткиным предложена классификация типов решений, основанная на соотношении процессов построения гипотез (*А*) и контроля выдвигаемых гипотез (*К*). В зависимости от этого различают следующие типы решений [13; 20]:

– *А >> К – импульсивные решения* (процессы построения гипотез значительно преобладают над контрольными процессами). Легкая генерация альтернатив не подкрепляется их необходимым критическим рассмотрением. Для таких решений характерна излишняя категоричность оценок и утверждений, наиболее высокий риск и наименьшая эффективность, поскольку они часто приводят к необратимым последствиям. Этот тип решений свойственен для людей со слабой рефлексивностью, низким когнитивным контролем, высокой самооценкой. Тенденция к их принятию усиливается под влиянием эмоциональных факторов;

– *А > К – решения с риском* (процессы построения гипотез превалируют над контрольными процессами). При таких решениях человек легче выдвигает альтернативные варианты, чем реализует их контроль и критическую оценку, полагается на свое умение находить выходы из ситуаций. Акцент при анализе альтернатив делается преимущественно на их позитивных сторонах, на возможном в случае их принятия «выигрыше», а не на недостатках. Однако нужно помнить, что максимальный результат могут обеспечить лишь решения, содержащие определенный риск: если его нет, результат может быть получен более гарантированно (надежно), но на меньшем уровне достижений;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– *А = К – уравновешенные решения* (процессы построения гипотез уравновешиваются контрольными процессами). Для них типична высокая активность по генерации альтернатив и гипотез, их большое число и высокое качество. Однако и этап контроля («критика») альтернатив также отчетливо выражен и является предметом специальных действий. Считается, что данный тип позволяет вырабатывать наиболее надежные решения;

– *А < К – осторожные решения* (контрольные процессы доминируют над процессами построений гипотез). Эти решения характеризуются тщательностью оценки альтернатив и гипотез, критичностью и обилием подготовительных действий по сбору необходимой информации. В то же время для них характерна достаточно высокая продуктивность генерации альтернатив;

– *А << К – инертные решения* (контрольные процессы значительно преобладают над процессами построений гипотез). Для них характерен очень неуверенный и предельно осторожный поиск вариантов. Любая альтернатива сразу же подвергается контролю и уточнению, которые также развертываются медленно и осторожно. Оценки сверхкритичны, а каждый шаг решения подвергается сомнению. Процессы генерации альтернатив и гипотез слабо выражены и в силу этого некреативны и неоригинальны.

Вопреки кажущейся меньшей обоснованности решений с риском по сравнению с уравновешенными решениями именно они, как показывают исследования, характеризуются наибольшей продуктивностью, хотя в целом и менее надежны. В этом проявляются антагонистические отношения двух параметров принятия решения – надежности и результативности. Наиболее успешными, при наличии необходимых знаний, оказываются люди, склонные к принятию решений с риском, но обладающие осмотрительностью [20].

Управленческие решения можно классифицировать и по другим основаниям [16].

По масштабу и характеру целей выделяют следующие виды управленческих решений:

– стратегические решения, которые касаются коренных проблем всей управляемой системы и принимаются на высших уровнях управления;

– тактические решения, относящиеся к детальной разработке средств и приемов достижения целей;

– текущие решения, призванные обеспечить решение повседневных вопросов деятельности организации.

По степени обязательности управленческие решения подразделяются на:

– категоричные (обязательные) решения, которые должны быть выполнены независимо ни от каких обстоятельств. К ним относятся решения, имеющие силу нормативного акта (приказ, распоряжение, план, резолюция);

– рекомендательные решения, выполняемые не всеми объектами управления или выполняемые разными способами или в разных объемах в зависимости от обстоятельств.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

По ситуации, в которой принимаются, управленческие решения бывают:

– реактивные, которые принимаются в ответ на возникшую в организации ситуацию;

– инициативные, основанные на предвидении ситуации, принимаемые до ее возникновения.

По субъекту, принимающему управленческое решение, выделяют:

– индивидуальные (единоначальные) решения, принимаемые руководителем единолично;

– групповые (коллегиальные) решения, в разработке которых принимают участие другие сотрудники.

В практической деятельности руководителя все эти виды управленческих решений тесно переплетены.

4. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения [24]

В процессе принятия решения руководитель может демонстрировать различные модели поведения. В. Врум и Ф. Йеттен выделили пять моделей поведения руководителя, которые различаются степенью участия подчиненных в принятии решения:

– модель *А*1 (саморешение) – руководитель самостоятельно принимает решение, используя имеющуюся у него информацию;

– модель *А*2 (поиск информации) – руководитель получает информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно; подчиненный рассматривается только как источник информации;

– модель *К*1 (индивидуальная консультация) – руководитель сообщает о проблеме соответствующим подчиненным, выясняет личное мнение каждого, затем самостоятельно принимает решение, учитывая или не учитывая мнение подчиненных;

– модель *К*2 (групповая консультация) – руководитель сообщает о проблеме подчиненным на собрании группы, выясняет их мнение, затем принимает решение, которое может учитывать, а может не учитывать мнение группы;

– модель *Г*2 (групповое решение) – руководитель сообщает о проблеме подчиненным уже как группе. Совместно вдвигаются и обсуждаются альтернативы. Руководитель выступает в роли председателя, координирует обсуждение, добивается консенсуса относительно решения. Он не пытается навязать группе свое мнение и готов принять любое решение, за которое выскажется группа.

Поведение руководителя в моделях *А*1 и *А*2 представляет собой авторитарный стиль взаимодействия с подчиненными, который не предполагает реального участия подчиненных в выработке и принятии решений. Модели *К*1 и *К*2 являются консультативными, в которых вовлеченность подчиненных в процесс принятия решений более выражена. Модель *Г*2 характерна для группово-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

го, партисипативного стиля руководства, предполагающего активное участие подчиненных в принятии управленческих решений.

Выбор управленцем модели поведения при принятии решения определяется рядом объективных и субъективных факторов, основными из которых являются следующие:

1) личность руководителя – индивидуально-типологические особенности (темперамент, характер), ценностные ориентации, жизненный и управленческий опыт, уровень квалификации;

2) межличностные внутриорганизационные отношения – взаимоотношения с коллегами, подчиненными предполагаемая реакция вышестоящего руководителя;

3) свойства самого решения – степень изученности проблемы, выбор типа решения;

4) информационные ограничения – достаточно ли у руководителя информации для принятия решения, требуется ли дополнительная информация, сколько будет стоить ее получение и стоит ли этим заниматься, чтобы не упустить время для принятия решения;

5) среда принятия решения – т.е. принимается ли решение в условиях определенности, риска, неопределенности, а также располагает ли руководитель временем для принятия решения. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся решения, последствия которых не являются определенными, но вероятность каждого из них известна. Решения, принимаемые в условиях неопределенности, характеризуются тем, что невозможно оценить вероятность наступления его возможных последствий;

6) взаимосвязанность решений – нужно предусмотреть, как принимаемое решение скажется на деятельности всей организации, каковы будут его последствия;

7) отношение подчиненных к принимаемым решениям – степень зрелости подчиненных, наличие у них стимула для достижения общей цели, возможность участия исполнителей в разработке решения, вероятность разногласий относительно предполагаемых решений.

Анализ этих факторов позволил выработать следующие *правила выбора модели поведения руководителя при принятии решения*:

1) правило информации – если руководитель не располагает необходимой информацией, управленческим опытом и знаниями, то использование модели *А*1 недопустимо;

2) правило структуризации – если руководитель не располагает необходимой информацией и опытом относительно проблемы, а сама проблема неструктурирована, то для принятия решения ему нужна не только информация, но и действенный способ ее сбора и обработки. Это возможно при вовлечении в процесс принятия решения большого числа людей. Эффективными являются

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

модели *К*2 или *Г*2 (модели *А*2 и *К*1 являются громоздкими и менее действенными; кроме того, *А*2 не обеспечивает нужной информацией);

3) правило приоритетности одобрения – если одобрение подчиненных очень важно и им можно доверять, то эффективной является только модель *Г*2: она дает более высокую степень одобрения, не угрожая качеству решения;

4) правило совместимости целей – если подчиненные не одобряют общих целей, достижение которых планируется при решении проблемы, то модель *Г*2 неприемлема из-за высокой вероятности непринятия такого решения и низкого качества его реализации впоследствии;

5) правило разногласия – если в коллективе могут возникнуть разногласия относительно реализации определенного решения, то модели *А*1, *А*2, *К*1 и *К*2 являются неприемлемыми для выработки решения: *А*1, *А*2 и *К*1 предполагают общение «один на один» и не обеспечивают преодоление разногласий, а *К*2 не предполагает согласия руководителя с групповым мнением.

Как показывает управленческая практика, успешнее всего работает руководитель, использующий разные модели принятия управленческих решений и умело меняющий их в зависимости от ситуации.

5. Методы организации групповой дискуссии

Подход к хозяйствованию в условиях рынка требует переосмысления подходов к принятию решений, в частности, использования партисипативных, групповых методов принятия решений. В случае сложной проблемы групповое решение (если все участники обладают достаточной информацией) приводит к оптимальному результату.

Исследования К. Левина и его последователей доказали эффективность использования групповых методов при принятии решений [13; 24]:

1) позволяют увидеть проблему с разных сторон, лучше понять её суть и пути решения;

2) в атмосфере сотрудничества дают возможность уточнить взаимные позиции, уменьшить сопротивление восприятию новой информации;

3) позволяют устранить скрытые конфликты, т.к. в ходе открытых высказываний преодолевается эмоциональная предвзятость в оценке позиции партнера;

4) дают возможность выработать групповое решение, придав ему статус групповой нормы;

5) позволяют увеличить ответственность членов группы за принятое решение (сами приняли – самим выполнять);

6) создают предпосылки для совмещения целей индивида, группы и организации в целом;

7) дают возможность повысить заинтересованность участников в решении задачи, позволяя проявить компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Существуют различные формы групповых дискуссий: совещание, брейнсторминг, метод «635», метод синектики, метод «ринги» и др. [24].

Наиболее распространенной формой групповой дискуссии является *совещание.* Оно проводится для того, чтобы обменяться информацией или найти решение проблемы. Основными недостатками совещания являются большие временные и финансовые затраты на его проведение, а также потеря ответственности. Управленческая практика показывает, что если в совещании участвуют более семи человек и оно длится более двух часов, то совещание имеет низкую результативность. Кроме того, 50% принятых на совещаниях решений не выполняются, а 70% всех проводимых совещаний неэффективны. Поэтому совещание нужно проводить только в том случае, если без него невозможно решить имеющуюся проблему.

Различают три основных *вида совещаний*:

– проблемные – для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии. Предусматривают такие формы работы, как доклад, ответы на вопросы, прения, коллективная выработка решений;

– инструктивные – для передачи распоряжения сверху вниз с целью их быстрейшего исполнения. Они имеют следующий порядок проведения: разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение сроков выполнения и ответственных;

– оперативные – для получения информации о текущем состоянии дел в организации, подразделении. При его проведении заслушиваются доклады подчиненных о состоянии дел, разрешаются возникающие проблемы на основе полученной информации.

Подготовка совещания предполагает: определение темы совещания, формулировку его цели, определение круга участников, времени проведения и продолжительности совещания, обеспечение участников информационными материалами.

Проведение совещания включает в себя:

– определение цели председательствующего – найти оптимальное решение по всем вопросам повестки дня за минимальное время;

– определение порядка выступления – приглашенные выступают в порядке, обратном авторитету и положению (чтобы не довлеть авторитету уже выступившего), каждый участник совещания должен высказаться;

– итоговый анализ совещания – анализируют, принято ли оптимальное решение, предусмотрен ли риск его невыполнения.

Одной из эффективных форм групповой дискуссии является *брейнсторминг* (мозговой штурм), предложенный А. Осборном. В основу метода положено эмпирически подтвержденное положение о том, что количество и качество альтернативных идей возрастает, если этап генерации идей отделен от их анализа и окончательной формулировки. Дискуссия проходит в несколько этапов:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

а) подготовка помещения, размещение участников дискуссии: выбирается место и оборудование, продумывается рассадка участников (*U*- или *V*-образная), подбирается группа участников дискуссии (10-12 человек), проводится знакомство участников с правилами ведения дискуссии;

б) характеристика анализируемой проблемы: излагается суть анализируемой проблемы, разъясняются цели, имеющиеся ограничения в решении проблемы и достижения в исследуемой области. Этап длится не более 15 минут;

в) выработка максимального количества решений проблемы: осуществляется генерация идей, свободное высказывание различных мнений членов группы, которые записываются на доске. Иногда за 1 час работы предлагается 100-120 идей;

г) отбор наиболее рациональных идей для дальнейшей проработки: проводится критическая оценка идей и выбор альтернативных вариантов либо группой специалистов, которые не участвовали в обсуждении (классический вариант), либо самими участниками дискуссии;

д) разработка альтернативных решений проблемы: специалисты, руководители организации и эксперты разрабатывают управленческое решение, определяют этапы, сроки и исполнителей, доводят решение до подчиненных.

Метод «635» является разновидностью метода мозгового штурма. Шесть участников выдвигают по три идеи и записывают их на своем бланке. Эти идеи поступают к другим участникам, дополняющим их новыми тремя идеями. Бланками обмениваются пять раз. После прохождения через руки всех участников бланки содержат 109 идей. Затем идеи передаются для анализа критикам. Практика показывает, что идеи, представленные в письменной форме, более обоснованные и четкие, но менее оригинальные.

Метод синектики (соединение разнородного) был предложен У. Гордоном. Дискуссию начинают 5-7 синекторов – людей, определенных заранее, и занимающих противоположные позиции. Группа, уяснив эти точки зрения, всесторонне их оценивает и принимает взвешенное решение.

Метод «ринги» буквально означает «получение согласия на решение путем опроса без созыва совещания» и широко используется для принятия управленческих решений в Японии. Процедура «ринги» включает пять этапов:

а) выдвижение общих соображений о проблеме, по которой должно быть принято решение, руководителем вместе с привлеченными специалистами;

б) передача этих идей вниз, в подразделение, где организуется работа над проектом;

в) «отсечение корней» – детальное согласование проекта с его исполнителями, обсуждение проекта всеми заинтересованными лицами, выработка согласованного подхода, подготовка решения;

г) проведение совещаний с обсуждением конкретного пути решения проблемы;

д) доработка документа, визирование решения его исполнителями и утверждение руководителем.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Этот метод используется для принятия стратегических решений, обеспечивает углубленную проработку, согласованность проектов и участие в принятии решений всех ведущих сотрудников.

В практике управления используют и другие методы групповых дискуссий. Это такие методы, как морфологический анализ, метод ассоциаций и аналогий, методы матриц открытия, утопических игр и др.

Организуя групповую дискуссию, руководителю нужно учитывать психологическую закономерность принятия групповых решений, которые включают момент риска. В этом случае группа стремится отбросить средний вариант решения и рассматривает только его крайние версии. Групповое решение при этом, как показал Дж. Стонер, содержит больше элементов риска, чем решение индивидуальное (*феномен «сдвига риска»*). Происходит поляризация группы, при которой ярко изображаются противостоящие точки зрения, а средние как бы перестают существовать [24].

Существует и ряд других психологических закономерностей принятия групповых решений, которые могут существенно влиять на качество принимаемых коллегиальных решений. Руководителю необходимо знать и учитывать достоинства и недостатки индивидуальных и групповых решений, сравнивать меры их эффективности [13].

Доказано, что групповые решения в целом характеризуются большей надежностью и эффективностью, однако они требуют и больших временных затрат и привлечения больших человеческих ресурсов. В связи с этим они менее экономичны и оперативны, более громоздки и инерционны. Эффективность групповых решений растет гораздо медленнее, чем объем групп. Это связано с тем, что в условиях группы далеко не каждый ее член и не в полной мере стремится реализовать свой интеллектуальный потенциал.

Однако и индивидуальные решения обладают своими преимуществами. Это, прежде всего, их большая экономичность, оперативность и гибкость. Индивидуальные решения более оригинальны, креативны и лабильны (чувствительны к нюансам ситуаций). В связи с этим в теории управления сложилось мнение, что в целом наиболее эффективны те решения, которые готовятся коллегиально, но принимаются индивидуально.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «управленческое решение».

2. Перечислите основные компоненты управленческого решения.

3. Назовите основные критерии эффективности управленческого решения.

4. Охарактеризуйте психологический механизм принятия управленческих решений.

5. Перечислите основные принципы, которыми должен руководствоваться субъект управления, принимая решение.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

6. Охарактеризуйте основные этапы принятия управленческих решений.

7. Дайте характеристику психологических факторов, способствующих или препятствующих успеху творческого мышления руководителя.

8. Расклассифицируйте управленческие решения на основе соотношения процессов контроля и построения гипотез.

9. Представьте классификацию управленческих решений по масштабу и характеру целей.

10. Расклассифицируйте управленческие решения по степени обязательности.

11. Представьте классификацию управленческих решений по времени принятия.

12. Дайте классификацию управленческих решений в зависимости от субъекта, их принимающего.

13. Охарактеризуйте модели поведения руководителя при принятии управленческих решений.

14. Какие факторы определяют модель поведения руководителя при принятии управленческих решений?

15. Перечислите основные правила, которыми должен руководствоваться субъект управления при выборе модели принятия решения.

16. Какими преимуществами обладают групповые методы принятия решения?

17. Перечислите основные этапы проведения совещания и дайте их характеристику.

18. Дайте характеристику метода мозгового штурма.

19. В чем заключается суть метода «635»?

20. Охарактеризуйте основные этапы метода «ринги».

21. В чем заключается суть феномена «сдвига риска»?

22. Каковы достоинства и недостатки групповых методов принятия решений?

23. Перечислите сильные и слабые стороны индивидуального управленческого решения.

24. При каких условиях принимаемое управленческое решение будет наиболее эффективным?

Раздел 3 Личность подчиненного как объект управления

Тема 8 Психолого-управленческий подход к личности подчиненного

1. Структура личности подчиненного
2. Социализация работника в организации
3. Адаптация работника к условиям организации
4. Социальная роль как регулятор поведения личности в организации
5. Психологические особенности обеспечения профессионального отбора

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Основные понятия и термины: *институциональный уровень управления, психологический уровень управления, личность, индивидуальность, структура личности, социализация, адаптация, упреждающая адаптация, профессиональная адаптация, социальная адаптация, субъективная адаптация, социальная роль, ролевое поведение, профессиональный отбор, профессиональная пригодность, абсолютная профессиональная пригодность, относительная профессиональная пригодность.*

1. Структура личности подчиненного

Одной из областей исследования психологии управления являются психологические закономерности управляемой подсистемы и ее субъектов – подчиненных. Данное направление в современной науке является наименее разработанным. Сложность данной проблемы заключается в том, что психологические характеристики работника как профессионала не совпадают с его психологическими характеристиками как исполнителя. Современный подход к управлению базируется на признании приоритета личности перед производством. Поэтому для эффективного управления руководителю необходимы знания о психологических особенностях личности.

Взаимодействие руководителя с подчиненным осуществляется на двух уровнях: *институциональном и психологическом*. Управление человеком на институциоанальном уровне сводится к отдаче ему официально установленных предписаниями приказов и распоряжений (отношения «начальник» – «подчиненный»). На психологическом же уровне взаимодействия требуется учитывать индивидуально-психологические особенности подчиненного (отношения «личность – личность»). Без учета личностного фактора в управлении невозможно рассчитывать на эффективность управленческих действий. Чтобы эффективно управлять человеком, необходимо представлять те качества, которые определяют структуру личности [20].

Личность – это важнейшая социальная характеристика человека, в которой проявляется его общественная сущность. В настоящее время существуют различные подходы к определению понятия «личность».

Л.И. Божович считает, что личность – это человек, достигший определенного уровня психического развития. Она выделяет два психологических критерия сформированности личности:

– иерархия мотивов, которая проявляется в способности субъекта к опосредованному поведению, к преодолению своих непосредственных побуждений ради чего-то другого;

– способность к сознательному руководству собственным поведением на основе осознанных мотивов.

К.К. Платонов утверждает, что личность – это человек как носитель сознания. Он разработал свою *структуру личности*, которая включает в себя

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

относительно постоянные характеристики, которые человек демонстрирует в различных обстоятельствах и в разное время. Эти стабильные характеристики рассматриваются как основные строительные блоки человеческой психики. Структура личности, по К.К. Платонову, включает четыре основные подструктуры, функционирующих на разных уровнях, соотношение которых можно представить графически (рисунок 8.1) [27].

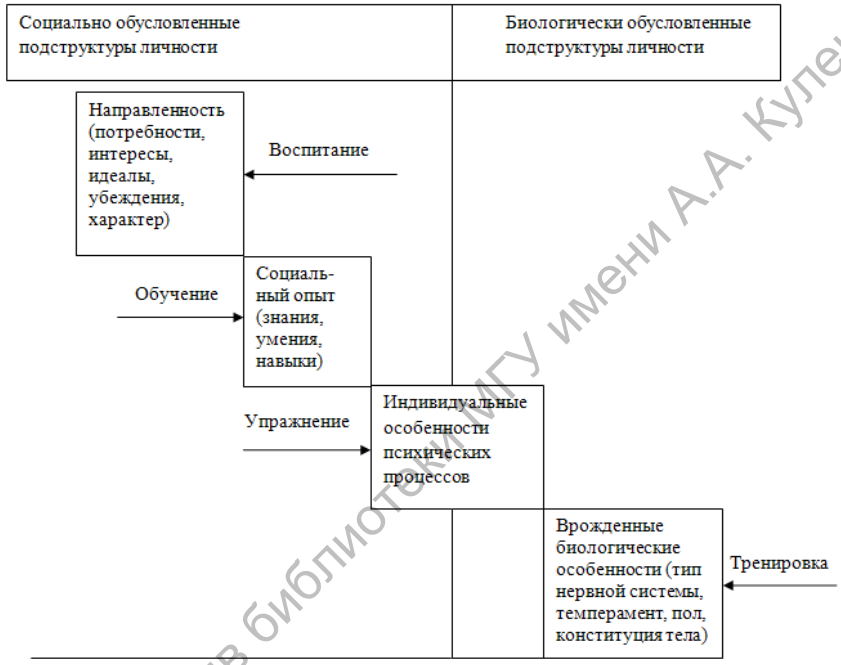


Рис. 8.1. Структура личности по К.К. Платонову

1. Биологический уровень – подструктура психофизиологических свойств, в которую входят возрастные и половые свойства психики, врожденные свойства нервной системы и темперамента. Это биологически обусловленная подструктура, свойства которой определяются физиологическими особенностями, в то время как социальные влияния их только субординируют и компенсируют. Формирование черт этой подструктуры и их перестройка осуществляются путем тренировки, а изучается она на психофизиологическом уровне.

2. Биосоциальный уровень – подструктура индивидуальных особенностей психических процессов, к которым относятся память, эмоции, ощущения, мышление, восприятие, чувства, воля. Эти процессы содержат биологическую составляющую, однако их развитие осуществляется путем упражнения. Изучается данная подструктура в основном на индивидуально-психологическом уровне.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

3. Социально-биологический уровень – подструктура опыта, которая объединяет знания, навыки, умения и привычки, приобретенные путем обучения, но с влиянием биологически обусловленных свойств личности. Указанные характеристики не всегда рассматривают как свойства личности. Однако их закрепление в процессе обучения делает их типичными и позволяет считать таковыми. Ведущей формой развития качеств этой подструктуры является обучение, а изучаются они на психолого-педагогическом уровне.

4. Социальный уровень – подструктура направленности личности, которая включает потребности, интересы, склонности, идеалы, убеждения, мировоззрение. Эта подструктура не имеет врожденных задатков, является наиболее социально обусловленной и формируется путем воспитания. Она наиболее полно отражает идеологию общества, в которое человек включен.

К. К. Платонов рассматривает личность как динамическую систему, т.е. систему, развивающуюся во времени, изменяющую состав входящих в нее элементов и связей между ними при сохранении функций.

Единство неповторимых личностных свойств конкретного человека составляет его *индивидуальность*.

Опираясь на представленную выше структуру личности, руководитель в процессе управления должен учитывать следующие характеристики личности подчиненного [20]:

– *ум* – совокупность индивидуальных особенностей мышления. Учет особенностей мыслительных процессов позволит руководителю определить уровень сложности поручаемых подчиненному заданий, добиться понимания им управленческих распоряжений, избежать смысловых барьеров в управленческом общении;

– *воля* – форма психического отражения целей человека и стимулов ее достижения. Волевые качества личности формируются в процессе приобретения жизненного опыта и связаны с реализацией воли и преодолением препятствий на жизненном пути. К ним относятся целеустремленность, инициативность, решительность, настойчивость, дисциплинированность. Именно эти качества определяют большинство поведенческих актов подчиненного и его исполнительскую активность;

– *эмоции* – это особая форма отражения, характеризующая отношение индивида к отражаемому объекту, его переживания и реакции (радость, страх, гнев и др.) К эмоциональным особенностям личности подчиненного относятся его эмоциональная стабильность, общий эмоциональный тонус, сила эмоциональных реакций и их внешняя выраженность (экспрессивность), эмоциональная реактивность. Эмоциональность личности и ее внешние проявления свидетельствуют о ее ценностных ориентациях и динамических особенностях психической деятельности. Владение своими чувствами позволяет подчиненному успешно выстраивать отношения на различных уровнях;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– *направленность* – качество личности, проявляющееся в потребностях, установках, идеалах, мировоззрении и т.д., которые ориентируют деятельность личности. Рассмотрим их подробнее.

Потребностями называют психологические состояния, переживаемые человеком в виде нужды в чем-либо. Потребности помогают вскрыть реальные побудительные силы подчиненного. В процессе управленческого воздействия руководитель может повлиять на всю систему потребностей (материальных и моральных), а через потребности – на ее интересы, идеалы, установки.

Установка – это психологическое состояние личности как субъекта деятельности, определяющее готовность и конкретные особенности его поведения в ответ на воздействие внешней среды. Знание закономерностей проявления установки поможет руководителю оценить намерение подчиненного, а также воздействовать на всю систему его мотивации.

Идеал – это форма мотивации, выражающая направление личных устремлений человека. Идеалом может выступать нравственное качество, норма поведения, другой человек. Подчиненный может ориентироваться на образцы поведения руководителя, эталоны профессиональной деятельности.

Мировоззрение – совокупность взглядов, оценок, принципов и представлений человека, определяющих понимание им мира, своего места в нём, а также жизненные позиции и программы поведения. Оно придаёт деятельности подчиненного организованный, осмысленный и целенаправленный характер;

– *психическое состояние* – интегральное (обобщенное) качество жизненной активности субъекта, охватывающее все уровни психического отражения в процессе взаимодействия человека с людьми и окружающим миром. Позитивные состояния способствуют решению задач, стоящих перед подчиненным (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и т.д.). Негативные состояния подчиненного (утомление, тревога, уныние и т.д.) затрудняют реализацию им производственных заданий и межличностные отношения в трудовом коллективе;

– *способности* – это психофизические свойства личности, которые выражают готовность к овладению определенным видом деятельности и ее успешному осуществлению. Способности определяют динамику приобретения подчиненным профессиональных знаний, навыков и умений, успешность выполнения им определенной деятельности;

– характер – совокупность наиболее устойчивых черт личности, определяющих *поведение* человека, его отношение к делу, другим людям и самому себе (организованность – неорганизованность, принципиальность – беспринципность, трудолюбие – лень и т.д.). Воздействие на характер подчиненного выражается в упорядочении его определенных отношений и воздействии на эти отношения;

– *темперамент* – качество личности, зависящее от врожденного типа нервной системы и характеризующее динамику проявления психики. Оценка подчиненных по свойствам темперамента дает руководителю возможность по-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

вышения эффективности управленческой деятельности, опираясь на сильные черты темперамента и преодолевая отрицательные. Так, на порывистость холерика нужно реагировать тактичностью и сдержанностью, инертности флегматика лучше противопоставить активность, а печаль меланхолика можно нейтрализовать неподдельной оптимистичностью.

В процессе управления руководителю необходимо учитывать не только социальный, но и биологический компонент личности подчиненного. Это помогает лучше понять как отдельные поступки, так и поведение личности исполнителя в целом.

2. Социализация работника в организации

Социализация – это процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в общении и деятельности. Процесс социализации происходит как стихийно, так и в результате целенаправленного воздействия [10].

При вступлении в организацию индивида целенаправленно знакомят со всей совокупностью социальных норм, которые в ней действуют. Социальные нормы организации складываются в результате цикличности, повторяемости определенных этапов деятельности организации, тех этапов, которые получили одобрение того или иного субъекта социальных отношений. Эти социальные нормы фиксируются в правилах внутреннего трудового распорядка организации, коллективном договоре между администрацией и профсоюзным комитетом, в должностных инструкциях и т.д.

Стихийно усвоение социальных норм работником происходит через освоение им обычаев и традиций, принятых в коллективе.

Работник, вступивший в организацию, принимает на себя обязательство следовать всей совокупности социальных норм, которые в ней функционируют. Нормы организации позволяют человеку быстрее и адекватнее действовать, поскольку ему не нужно принимать сознательного решения, как поступать в том или ином случае, а можно действовать так, «как все поступают в аналогичной ситуации».

Социальные нормы организации выполняют следующие *функции* [34]:

1) обеспечивают предсказуемость поведения работников;

2) предоставляют им возможность действовать стандартно в стандартной ситуации, не рискуя получить негативную оценку группы;

3) избавляют работника от неопределенности и вызываемой ею тревоги;

4) создают условия для эффективного осуществления любой совместной деятельности;

5) формируют индивидуальное «лицо» каждой группы, организации, отличия ее от других организаций.

Все функции социальных норм способствуют сохранению целостности и формированию сплоченности организации. Если человек дорожит членством

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

в организации, он будет вести себя в соответствии с действующими в ней социальными нормами. Подчиненные могут показать свою компетентность и вызвать доверие у руководителей, четко соблюдая правила и нормы, принятые в организации, что говорит об их успешной социализации и способности ориентироваться в деятельности организации. Нарушение (по незнанию или сознательно) социальных норм организации является одним из источников внутригрупповых конфликтов.

Для измерения успешности социализации работника в организации К. Арджирисом был предложен *подход «зрелости» индивида* [34]. Для оценки поведения работника автор использует семь полярных измерительных шкал. Характеристики левого полюса шкалы описывают поведение «незрелого», а характеристики правого полюса – поведение «зрелого» работника (см. таблицу 8).

Таблица 8

Модель социализации работника в организации К. Арджириса

Характеристики «незрелого» поведения работника	Характеристики «зрелого» поведения работника
1. Пассивность	1. Активность
2. Зависимость	2. Независимость
3. Ограниченное число моделей поведения	3. Разнообразные поведенческие модели
4. Примитивные интересы	4. Глубокие интересы
5. Краткосрочные перспективы	5. Долгосрочные перспективы
6. Подчиненное положение	6. Главенствующее положение
7. Низкое самосознание	7. Более высокое самосознание и самоконтроль

Подход К. Арджириса предполагает, что «зрелое» поведение работника достигается через формирование у него активного, независимого поведения, ориентацию на долгосрочные, а не краткосрочные цели и т.д. По мере накопления социального опыта, степени освоения социальных ролей и изменения положения в коллективе работник продвигается по значениям этих характеристик слева направо, что позволяет судить об успешности процесса его социализации в организации. Если работник не способен достичь «зрелых» значений характеристик, он приходит к разочарованию в своей деятельности, а в организации может возникнуть социальное напряжение и конфликт.

Эта модель дает метод измерения роста отдельной личности в условиях определенной организационной культуры и важные рекомендации для менеджеров, которые должны стремиться стимулировать активность, независимость, карьерный рост личности сотрудника и способствовать раскрытию ее способностей. К. Арджирис утверждает, что, к сожалению, организации типично спроектированы для поощрения и вознаграждения «незрелости» и для подавления и наказания «зрелости». Поэтому основной конфликт (несоответствие) существует между людьми с запросами зрелой личности и природой формальных организаций, в которых они работают. Это несоответствие

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

служит ключевым моментом в понимании взаимодействия личности (ее индивидуальные свойства, установки, потребность самоактуализации) и требований организации (регламентацией деятельности, должностные инструкциями и т.д.).

3. Адаптация работника к условиям организации

Принимая на работу нового сотрудника или переместив его на новую должность, организация заинтересована в его скорейшей адаптации.

Адаптация – постоянный процесс и результат активного приспособления индивида к условиям окружающей среды [10].

Не все люди, попадая в новые условия труда, способны легко адаптироваться к этим условиям. Если это удается, то проходит ощутимый период времени, в течение которого работник приспосабливается к новым условиям труда. Из-за этого у человека может возникнуть дискомфорт, сопровождающийся психической напряженностью, приводящей нередко к неврозам, депрессиям и т.д., которые характеризуют состояние дезадаптации.

Проанализируем психологические механизмы, которые являются причиной дезадаптации человека. С этой целью рассмотрим следующие ситуации [20].

Ситуация 1. Человек длительное время работает и проживает в одной и той же социальной среде. В этом случае эталонный образ ($ЭО_1$) – представление ожидаемого – практически полностью адекватен текущему образу ($ТО_1$), который формируется на основе психического отражения реальной действительности, т.е. человек адаптирован к условиям жизнедеятельности (вектора ЭО1 и ТО1 совпадают (рисунок 8.2)), поскольку его внутренний информационный запас соответствует информационному содержанию ситуации, в которой он находится [20, с. 53].

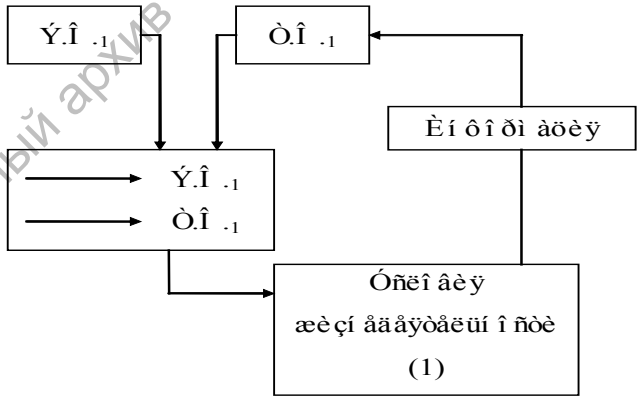


Рис. 8.2. Психологический механизм, характеризующий состояние индивида, адаптированного к условиям жизнедеятельности

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Ситуация 2. Человек меняет место работы, свою социальную среду, не ознакомившись предварительно с параметрами, определяющими субъективные условия жизнедеятельности 2. Изменив среду жизнедеятельности, человек оказывается в ней с прежним эталонным образом ($ЭО_1$) при наличии текущего образа ($ТО_2$), соответствующего новым условиям (рисунок 8.3) [20, с. 54].

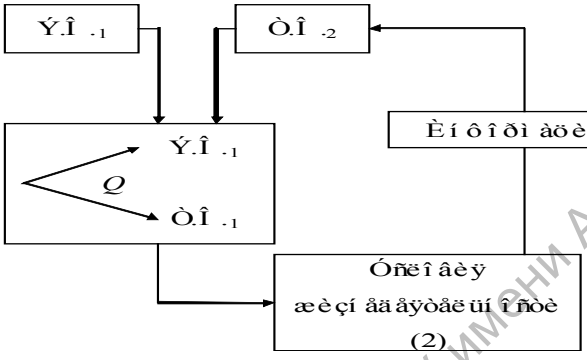


Рис. 8.3. Психологический механизм, характеризующий состояние дезадаптации индивида к новым условиям жизнедеятельности

Несовпадение параметров жизнедеятельности ситуации 1 и ситуации 2 определяет наличие дезадаптации, характеризуемой углом рассогласования *Q* между векторами $ЭО_1$ и $ТО_2$. Это происходит потому, что у индивида нет полной информации о предстоящем месте работы, должностных обязанностях, нормах и правилах. Чем больше угол рассогласования *Q*, т.е. чем больше несоответствие между эталонным и текущим образами, тем больше уровень дезадаптации индивида к новым условиям жизнедеятельности.

В связи с этим возникает необходимость целенаправленно осуществлять *упреждающую адаптацию* – предварительную подготовку человека к новым условиям жизнедеятельности до изменения его социальной среды. Для этого необходимо, еще находясь в условиях жизнедеятельности 1, осознанно формировать эталонный образ $ЭО_2$, соответствующий новым условиям труда (т.е. трансформировать эталонный образ $ЭО_1$ в $ЭО_2$, уменьшив угол рассогласования *Q* до нуля).

Для формирования нового эталонного образа у работника еще до перехода на другую работу или должность необходимо:

– включить работника в новую систему деятельности и управления предприятием;

– детально познакомить его с технологиями;

– четко охарактеризовать особенности взаимодействия;

– представить в новом качестве в трудовом коллективе.

В контексте включения сотрудника в организацию процесс адапта-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ции означает, что происходит интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью, организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процесс адаптации сотрудника к организации условно можно разделить на четыре этапа [12]:

1) оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Адаптация должна предполагать знакомство с производственными особенностями организации, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.;

2) ориентация – практическое знакомство нового работника с обязанностями и требованиями, которые предъявляются к нему со стороны организации;

3) действенная адаптация (первичная дезадаптация) – приспособление работника к своему статусу, которое осуществляется путем его включения в межличностные отношения с коллегами, в ходе которых апробируются полученные знания об организации;

4) функционирование – постепенное преодоление производственных и межличностных проблем, переход к стабильной работе. Если адаптация работника будет спонтанной, то четвертый этап наступает через год-полтора трудовой деятельности. Если же процесс адаптации организуется целенаправленно, то этап эффективного функционирования работника может наступить уже через несколько месяцев.

Особое внимание процессу адаптации сотрудника следует уделить, если человек «пошел на повышение» – был коллегой, а стал начальником. В этом случае ему приходится не только осваивать новые должностные обязанности, но и перестраивать всю систему профессиональных и межличностных отношений. Сложнее адаптироваться к новым условиям труда и работнику, который принят в организацию по самостоятельному набору. Он вынужден приспосабливаться ко всей системе внутриорганизационных связей и изменять собственное поведение в соответствии с требованиями новой среды.

Эффективность процесса адаптации и готовность работника к продуктивной деятельности определяется психологической службой по трем группам критериев: профессиональной, социальной и субъективной адаптации [12].

Критерии профессиональной адаптации подразделяются на объективные и субъективные:

а) к объективным критериям профессиональной адаптации относятся:

– количество и качество труда работника (производительность труда и процент брака);

– уровень его квалификации (разряд, категория);

– уровень поддержания им трудовой дисциплины;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

б) субъективные критерии профессиональной адаптации характеризуются:

– удовлетворенностью работника своей специальностью;

– его установкой на продолжение работы по специальности.

Критерии социальной адаптации представлены объективными и субъективными критериями:

а) объективный критерий социальной адаптации представлен:

– степенью участия сотрудника в коллективных мероприятиях;

б) субъективный критерий социальной адаптации отражается на:

– степени удовлетворенности работника отношениями в группе;

– установке на продолжение работы в ее составе.

Критерии субъективной адаптации сотрудника представлены такими показателями, как:

– удовлетворенность работника условиями труда;

– удовлетворенность работника содержанием труда;

– удовлетворенность работника общением внутри группы.

Для оценки объективной адаптации сотрудника используются такие методы, как метод групповой оценки личности и метод Р. Бейлса. Оценку субъективной адаптации сотрудника производят с помощью беседы, направленной на выявление субъективных критериев адаптации, методики изучения удовлетворенности условиями труда и оценки нервно-психической утомляемости сотрудника.

Для успешной адаптации сотрудника к условиям организации эффективны такие формы работы, как [22]:

– программы по подготовке резерва руководящих кадров (если работник назначен на более высокую должность);

– тренинги по командообразованию (если назначен новый руководитель подразделения, организации);

– управленческие тренинги, направленные на повышение профессиональной компетентности руководителя;

– комплекс коррекционно-развивающих мероприятий по снятию напряженности и включение работника в новую систему деятельности;

– разработка программы адаптации. Эта программа должна соответствовать следующим требованиям: а) быть хорошо спланированной; б) иметь понятное содержание; в) располагать письменными материалами высокого качества; г) четко определять роли участников процесса адаптации; д) уделять особое внимание первому рабочему дню.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Кроме того, эти процедуры могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4. Социальная роль как регулятор поведения личности в организации [34]

Поведение – присущее живым организмам взаимодействие с окружающей средой, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью.

Своеобразие поведения работника в организации зависит от характера взаимоотношения с группой, членом которой он является, от групповых норм и ценностей, от его социальной роли в организации.

Социальная роль – это социальная функция личности, соответствующий принятым нормам способ поведения, зависящий от ее позиций в системе межличностных отношений.

В социальной роли отражаются социально-типические аспекты поведения: в сходных обстоятельствах (например, на одном предприятии) работники, занимая одинаковые должности, ведут себя одинаково в соответствии с требованиями производства, закрепленными в соответствующих документах (должностных инструкциях, правилах внутреннего трудового распорядка и т.д.).

Кроме общих ролевых требований, к работнику предъявляются требования со стороны конкретного трудового коллектива (отдела, организации), которые определяются сложившимися групповыми нормами поведения, ритуалами и традициями. При этом возникают социально-психологические особенности ролевого взаимодействия, связанные со взаимными ожиданиями соответствующего поведения работников.

Таким образом, социальная роль выполняет две взаимосвязанные *функции*:

– указывает человеку, как вести себя в данной позиции (руководителя, пассажира в автобусе, отца в семье);

– формирует определенные взаимные ожидания партнеров по общению, которые определяют ответное поведение. Эти ожидания безличны и связаны только с ролью (например, с ролью руководителя).

Социальная роль имеет следующую *структуру*:

– ролевые предписания (требования к конкретной профессии или должности, социальные и групповые нормы поведения);

– ролевые ожидания;

– ролевое поведение, т.е. исполнение роли;

– оценка ролевого поведения;

– санкции (поощрения и наказания, зависящие от качества исполнения роли).

Центральным элементом социальной роли является *ролевое поведение* – поведение, предписываемое человеку определенной социальной ролью. Именно оно помогает понять, почему одну и ту же роль различные люди выполняют неодинаково.

Структуру ролевого поведения личности наглядно можно представить в виде схемы (рисунок 8.4).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

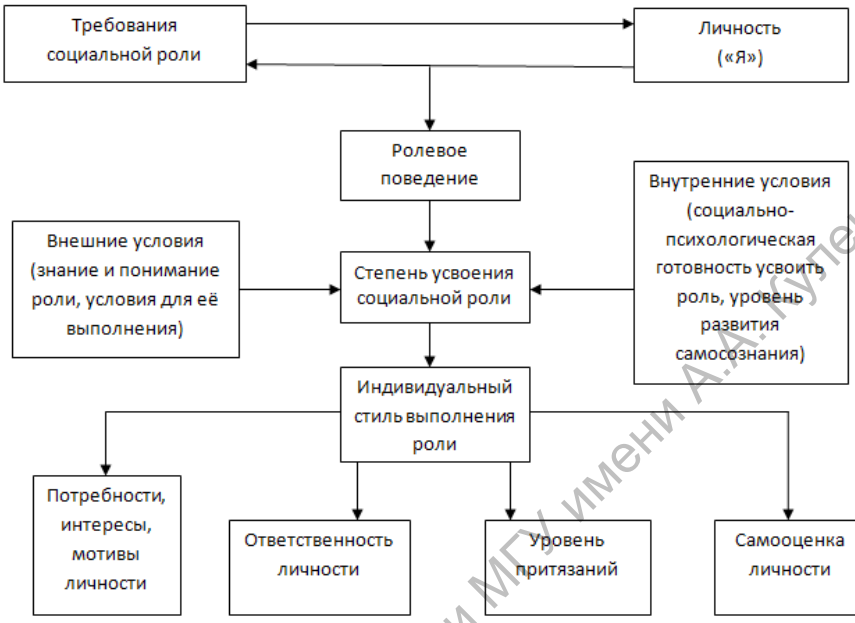


Рис. 8.4. Структура ролевого поведения личности

Ролевое поведение формируется в результате взаимодействия требований, которые предъявляет к личности социальная роль, и таких личностных характеристик, как способности, характер, темперамент и др.

Характер исполнения роли индивидом, особенности его ролевого поведения проявляются в степени усвоения им социальной роли. На степень усвоения социальной роли влияют внешние и внутренние условия, в результате взаимодействия которых и создаются предпосылки для усвоения роли.

Внешние условия исполнения социальной роли определяют, насколько человек понимает ее специфику и насколько данная роль им принимается, интернализуется. Интернализация роли работником предполагает понимание целей, задач организации и согласие с ними. От этого зависит, соответствует ли внутреннее психическое состояние личности тем требованиям, которые предъявляют ей конкретные условия протекания деятельности.

Внутренние условия исполнения роли характеризуются социально-психологической готовностью индивида принять роль, которая показывает, насколько официальные ролевые предписания трансформировались в его внутренние побуждения.

Степень усвоения социальной роли отражается в индивидуальном стиле выполнения роли, который характеризуется следующими показателями:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– потребности, мотивы и интересы, которые ориентируют деятельность личности, представляют ее реальные побудительные силы, выражают направление личных устремлений человека;

– ответственность личности, которая характеризует степень соответствия ролевых предписаний требования человека к самому себе. Ответственность служит средством внутреннего контроля и внутренней регуляции деятельности личности;

– уровень притязаний личности – это определенная степень трудности целей, которые ставит перед собой человек. Уровень притязаний зависит от степени интернализации социальной роли, индивидуальных особенностей личности (пол, возраст, характер и т.д.), прошлого опыта, успехов и неудач на пути к достижению цели, от уровня самооценки;

– самооценка – это оценка индивидом себя, своей деятельности. Человек, адекватно и позитивно оценивающий себя, уверен в своих силах, может максимально раскрыть на практике свой личностный потенциал, правильно реагирует на критику, с уважением относится к себе. Уровень самоуважения индивида прямо пропорционален его успехам и обратно пропорционален уровню его притязаний.

Таким образом, ролевое поведение – это единство, взаимопроникновение социальной роли и индивидуальных особенностей человека, его потребностей, притязаний, характера, темперамента и других характеристик.

5. Психологические особенности обеспечения профессионального отбора [22]

Важнейшим элементом обеспечения эффективной профессиональной деятельности индивида является профессиональный отбор.

Профессиональный отбор – это научно обоснованный допуск людей к определенному виду профессионального обучения и деятельности.

Цель профотбора – обеспечение максимального соответствия индивидуальных характеристик и особенностей человека тем общим и специфическим требованиям, которые предъявляет к нему тот или иной вид деятельности.

Необходимость профотбора определяется двумя обстоятельствами:

– существованием устойчивых различий в уровне эффективности выполнения одной и той же деятельности разными исполнителями;

– высокой стоимостью и трудоемкостью профессионального обучения по определенной специальности.

Различают такие *виды профессионального отбора*, как медицинский, образовательный, социальный и психологический. В процессе психологического отбора устанавливается соответствие между психологическими особенностями человека и успешностью профессиональной деятельности и происходит оценка профессиональной пригодности человека.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Профессиональная пригодность – это совокупность психологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения приемлемой эффективности в той или иной профессии.

Система профессионального психологического отбора включает следующие элементы:

– критерии профессиональной пригодности;

– методы определения профессиональной пригодности;

– организационные процедуры, обеспечивающие профессиональный отбор (кто, когда и где проводит отбор, как фиксируются его результаты).

Существуют три подхода к разработке системы профессионального психологического отбора.

Первый подход можно условно назвать «от профессии». Он реализуется в три этапа:

– на первом этапе устанавливается совокупность требований, предъявляемых к свойствам личности конкретным видом деятельности. Составляется профессиограмма, в которой представлено описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, предъявляемых к человеку. Оценивается степень значимости различных психических свойств и качеств личности для эффективного выполнения данной деятельности;

– на втором этапе отбираются психодиагностические методы исследования, которые бы позволили оценить выделенные свойства личности, определяются критерии, нормы отбора по показателям выбранных методик. Эти нормы определяются по «внешнему» критерию, позволяющему установить единые для всех претендентов показатели пригодности (например, по результатам выполнения какого-либо важного для данного вида деятельности теста);

– на третьем этапе осуществляется психологический прогноз успешности обучения и деятельности на основе сопоставления результатов выполнения тестов и требований профессии.

При этом выделяют два типа профессиональной пригодности:

– *абсолютная профессиональная пригодность* характерна для профессий такого типа, где требуются специальные способности (музыкант, летчик);

– *относительная профессиональная пригодность*, свойственная профессиям, овладение которыми доступно практически любому здоровому человеку.

Такой подход наиболее традиционен для психологии труда. Он является достаточно эффективным при отборе представителей профессий, для которых характерна четкая определенность цели и критериев эффективности, существенная формализация и стандартизация структуры трудовых операций (водители, операторы, летчики).

Второй подход можно условно назвать «от человека». В его реализации выделяют пять этапов:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– на первом этапе осуществляется комплексное психологическое обследование представителей исследуемой специальности;

– на втором этапе среди обследованных выделяются группы лучших и худших специалистов;

– на третьем этапе устанавливается статистическая связь между успешностью в деятельности и психодиагностическими данными у одних и тех же лиц;

– на четвертом этапе отбираются методики со значимой статистической связью, которые можно использовать в дальнейшем для отбора кандидатов на данную специальность;

– на пятом этапе определяются нормы пригодности: пригодным признается тот, чьи показатели превышают значение среднего арифметического на величину не менее одного стандартного отклонения ($x_i \geq \bar{x} + \sigma$).

Этот подход является наиболее адекватным для отбора специалистов, достигающих успеха в работе за счет сложных психологических, внешне трудно наблюдаемых или многочисленных качеств.

Третий подход близок к медицинскому отбору и осуществляется в три этапа:

– на первом этапе осуществляется оценка кандидата с помощью различных стандартизированных психологических методик, позволяющих выявить качества, нежелательные для большинства профессий, безотносительно к содержанию конкретной деятельности;

– на втором этапе выявляются крайние степени выраженности качеств, нежелательных для большинства профессий (низкий интеллект, нервно-психическая неустойчивость и т.д.).

– на третьем этапе как непригодные определяются претенденты, чьи показатели меньше экспериментально полученного среднего арифметического значения на величину одного стандартного отклонения ($x_i < \bar{x} + \sigma$).

Этот вид психологического отбора является наиболее эффективным в том случае, когда нет возможности предварительно изучить деятельность и экспериментально определить наиболее прогностичные психодиагностические методики.

Таким образом, каждый из рассмотренных подходов имеет свои ограничения и недостатки. Для повышения эффективности профессионального отбора каждый подход необходимо дополнять индивидуальным собеседованием претендента со специалистом-психологом высокой квалификации и на его основе уточнять окончательное заключение о пригодности претендента.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем обусловлена недостаточная научная разработанность проблемы психологических закономерностей управляемой подсистемы?

2. Назовите основные уровни взаимодействия руководителя с подчиненными.

3. Дайте определение личности и установите критерии ее сформированности (по Л.И. Божович).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4. Дайте определение личности и охарактеризуйте ее структуру, предложенную К.К. Платоновым.

5. Что такое индивидуальность?

6. Какие характеристики личности подчиненного должен учитывать руководитель в процессе управления? Дайте их характеристику.

7. Что такое социализация?

8. Дайте характеристику социализации как целенаправленного процесса.

9. Охарактеризуйте социализацию как стихийный процесс.

10. Какие функции выполняют социальные нормы?

11. Представьте процесс социализации работника с позиции подхода зрелости индивида К. Арджириса.

12. Что такое адаптация?

13. Охарактеризуйте психологические механизмы состояния адаптации индивида к условиям жизнедеятельности.

14. Охарактеризуйте психологические механизмы состояния дезадаптации индивида к условиям жизнедеятельности.

15. Что такое упреждающая адаптация? Как можно осуществить упреждающую адаптацию работника к условиям организации?

16. Охарактеризуйте основные этапы процесса адаптации сотрудника к организации?

17. Дайте характеристику критериев профессиональной адаптации работников.

18. Охарактеризуйте критерии социальной адаптации работников.

19. Перечислите показатели субъективной адаптации работников.

20. Какие формы работы можно использовать для успешной адаптации сотрудников к условиям организации?

21. Что такое социальная роль?

22. Назовите основные функции социальной роли.

23. Охарактеризуйте структуру социальной роли.

24. Представьте структуру ролевого поведения и охарактеризуйте ее компоненты.

25. Что такое профессиональный отбор? Чем обусловлена его необходимость?

26. Перечислите виды профессионального отбора.

27. Что такое профессиональная пригодность?

28. Что означает абсолютная профессиональная пригодность?

29. Что такое относительная профессиональная пригодность?

30. Охарактеризуйте элементы системы профессионального отбора.

31. Дайте характеристику модели профессионального отбора «от профессии».

32. Охарактеризуйте модель профессионального отбора «от человека».

33. Дайте характеристику вида профотбора, который близок к медицинскому отбору.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Тема 9 Деловое и управленческое общение в организации

1. Сущность и формы организации делового общения
2. Управленческое общение и его принципы
3. Условия понимания и принятия распорядительной информации подчиненным
4. Приемы аттракции
5. Основные правила конструктивной критики
6. Организация публичного выступления

Основные понятия и термины: *общение, деловое общение, культура делового общения, непосредственное деловое общение, опосредованное деловое общение, управленческое общение, субординационное управленческое общение, служебно-товарищеское управленческое общение, дружеское управленческое общение, директивная распорядительная информация, демократическая распорядительная информация, принципы управленческого общения, условия понимания распоряжения подчиненным, условия принятия распоряжения подчиненным, аттракция, приемы аттракции, конструктивная критика, формы критики.*

1. Сущность и формы делового общения

Процесс управления невозможно представить без общения.

Общение – это сложный, многоплановый процесс установления контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности, который включает в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека [10].

Общение подразделяется на деловое (формальное) и межличностное (неформальное).

Деловое общение – это взаимодействие людей с позиции их социальных ролей, осуществляемое для достижения определённых целей, которые обусловливают мотивы и способы осуществления контактов [24].

Если при межличностном общении люди налаживают контакты с теми, кто им приятен, то при деловом общении они выстраивают взаимоотношения с теми, с кем сталкивает их профессиональная деятельность.

Деловое общение имеет ряд *особенностей*, основными из которых являются следующие [24]:

– нужно уметь строить взаимоотношения с разными людьми, добиваясь максимальной эффективности деловых контактов;

– вступая в деловой контакт, нужно четко представлять, что делового партнёра интересуете не вы, как личность, а то, насколько вы можете быть ему полезны;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– при прочих равных условиях в процессе делового общения предпочтение отдаётся тому, с кем приятно общаться, т.е. важны не только деловые предложения, но внешний вид партнера по общению и его умение контролировать эмоциональное состояние.

Культура делового общения предполагает [24]:

– высокую коммуникативную культуру, т.е. умение говорить (в том числе и публично) и слушать;

– умение объективно воспринимать и правильно понимать партнёра;

– способность аргументировать, что позволяет находить нужные доводы;

– умение строить отношения.

Общение отличается не только содержанием, но и формой. Форма выражает специфику поведения людей в процессе общения. Удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Выделяют две основные *формы делового общения* [24]:

– *опосредованное* (косвенное), которое реализуется через посредников, по телефону, факсу, по почте и т.д.;

– *непосредственное* (контактное), которое осуществляется путем вступления деловых партнёров в непосредственный контакт. Эта форма общения имеет ряд преимуществ, т.к. обеспечивает прямое восприятие партнёрами друг друга, позволяя использовать возможности не только вербальной, но и невербальной коммуникации.

Непосредственное деловое общение может быть организовано в таких формах, как: а) деловая беседа; б) совещание; в) собрание; г) выступление перед аудиторией; д) приём посетителей; е) презентация и др.

Для того чтобы информация, идущая от руководителя, была принята и понята, общение должно быть соответствующим образом организовано. Процесс организации делового общения включает следующие *этапы:* определение цели общения, подготовка к нему, организация места общения, определение стратегии и тактики общения, непосредственное общение, подведение итогов делового общения. Рассмотрим их подробнее [24].

1. Определение цели общения – заключить соглашение, получить информацию. Если цель определена нечётко, то результат не будет достигнут.

2. Подготовка к общению, которая предусматривает планирование времени деловой встречи, создание окружающей обстановки, эмоциональный настрой на встречу, знакомство с информацией о деловом партнере. Готовясь к деловой встрече, необходимо предусмотреть негативный и позитивный варианты общения и способы реагирования на них.

3. Организация места общения таким образом, чтобы никто не отвлекал и было подготовлено необходимое оснащение (нормативные документы, отчеты и т.п.). Если руководитель намерен проводить встречу на официальном уровне, то он располагается за своим столом, если на полуофициальном – напротив посетителя за приставным столом.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4. Определение стратегии и тактики общения заключается в установлении позиций, которыми можно и которыми нельзя пожертвовать в процессе переговоров. Следует продумать вопросы, позволяющие регулировать направление беседы:

– закрытые вопросы, предполагающие ответ «да» или «нет», сужают пространство для манёвра собеседника, преодолевают сопротивление, изменяют ход беседы;

– открытые вопросы («кто», «что», «почему») – активизируют собеседника, устраняют барьеры, позволяют получить больше информации, но содержат опасность потерять инициативу в беседе;

– риторические вопросы – указывают на проблему («Является ли это нормальным для нашей организации?»);

– переломные вопросы – помогают выявить слабые места данной точки зрения («Как вы представляете себе структуру данного подразделения?»);

– вопросы для обдумывания – создают атмосферу взаимопонимания («Считаете ли вы, что…?»).

5. Непосредственное общение включает в себя установление контакта, передачу (получение) информации и аргументацию.

Деловое общение начинается с установления контакта – создания благоприятной атмосферы, демонстрации искреннего интереса к личности собеседника, его проблемам, разговора на тему, интересующую обоих, но не дискуссионную.

Типичными ошибками на этапе установления контакта являются:

– проявление неуверенности («Извините, если я помешал…»);

– неуважение к собеседнику («Я случайно проходил мимо и заскочил к вам на минутку»);

– с первых вопросов вынудить собеседника занять оборонительную позицию.

На этом этапе важно создать образ, привлекательный для партнёра, с помощью следующих приёмов:

– свободная походка, взгляд на собеседника;

– доброжелательное выражение лица, располагающая улыбка;

– твёрдое рукопожатие, сопровождаемое визуальным контактом;

– личное обращение (по имени и отчеству);

– расположение не напротив собеседника, а под углом к нему;

– неторопливая, с паузами речь, доброжелательная интонация;

– предоставление инициативы партнёру в начале беседы;

– искренний интерес к собеседнику, разговор о его проблемах и намерениях;

– демонстрация невербальных признаков внимания (кивки, поворот к собеседнику головы и всего корпуса, подстройки к позе, эмоциям, ритму дыхания, использование характерных для него слов и т.д.).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

После установления контакта происходит передача и получение информации. В передаче информации выделяют следующие элементы: информирование собеседника, постановка вопросов, выслушивание собеседника, наблюдение за его реакциями, анализ реакций.

Если анализ реакций и позиции партнера требует изменения его позиции в свою пользу, то необходимо использовать аргументацию. Для этого следует:

– пользоваться простыми и точными понятиями;

– быть корректным;

– выбирать способ аргументации с учётом характера собеседника;

– поощрять собеседника, когда он говорит;

– использовать специальные методы убеждения, например, метод Сократа: если предоставить собеседнику возможность дважды ответить «да» на задаваемые вопросы, то и в третий раз он, скорее всего, скажет «да»;

– выстраивать передаваемую информацию последовательно и логично. Для этого всю информацию разбивают на логические группы, связанные между собой. В каждой группе выделяются главные по смыслу слова, на них делают логическое ударение. Для этого используют модуляции голоса, высоты и тона речи. Затем делаются выводы и предлагаются собеседнику, чем достигается большая убедительность.

6. Подведение итогов делового общения. На этом этапе нужно оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых состоялась беседа. При анализе записей и итогов беседы выявляются нерешенные задачи и намечается план дальнейших действий. Обсуждаются полученные результаты, принимается решение по итогам проведенной встречи, которое является заключительным элементом процесса деловой беседы.

2. Управленческое общение и его принципы

Управленческое общение – это разновидность делового общения, целью которого является руководство людьми, изменение их деятельности в определённом направлении для решения управленческих задач [24].

Выделяют следующие *формы управленческого общения* [24]:

– субординационное – общение между руководителем и подчинёнными, в основу которого положены административно-правовые нормы;

– служебно-товарищеское – общение между коллегами, опирающееся на административно-моральные нормы;

– дружеское – общение между руководителями, а также между руководителями и подчинёнными, в основе которого лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

Управленческое общение выполняет три взаимосвязанные *функции* [20]:

1) отдача распорядительной информации (распоряжений, указаний, советов);

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

2) получение обратной (контрольной) информации о выполнении подчиненными распоряжения;

3) оценка выполнения задания подчиненными.

Функция отдачи распоряжения не только осуществляется наиболее часто по сравнению с другими функциями, но и оказывает наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. От того, как руководитель отдаст распоряжение, зависит и качество исполнительской деятельности, поскольку именно на этой стадии субъект управления изменяет вид деятельности, действия, поведение подчиненного. Практика показывает, что локальные конфликты, которые возникают между руководителем и подчиненным, могут носить не только открытый, но и скрытый характер и чаще всего происходят при выдаче распорядительной информации.

Распорядительная информация по форме бывает директивной и демократической [20].

Директивная информация – это приказы (директивы), указания, распоряжения, требования. У исполнителя этот вид распорядительной информации формирует внешний мотив деятельности.

Демократическая информация – это рекомендации, советы, просьбы. В принципе, любые распоряжения руководителя могут быть представлены в виде просьбы, чем достигается позитивное принятие распоряжения исполнителем и формирование внутреннего мотива деятельности, что повышает эффективность качества исполнения распоряжений с большей отдачей для производства.

Процесс управленческого общения базируется на ряде *принципов* [24].

1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей. Этот принцип реализуется через делегирование полномочий.

Делегировать необходимо специализированную деятельность, которую подчиненный может выполнить лучше руководителя; частные вопросы, которые он может успешно решить; рутинную и подготовительную работу; задания, способствующие профессиональному росту работника. Кроме того, делегирование может использоваться как прием изучения коллектива и подчиненных.

Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как установление целей и планирование основного проекта, подбор команды исполнителей, оценка и вознаграждение их деятельности, контроль результатов, задачи особой важности и высокой степени риска, дела строго доверительного характера.

2. Принцип полномочий и ответственности. Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т. е. обязанности и права по их реализации. При делегировании полномочий подчиненному передается исполнительская ответственность и определенные полномочия, право прини-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

мать решения. При этом управленческая ответственность остается за руководителем.

3. Принцип поощрения и наказания. Всякий человек стремится к самоутверждению, поэтому руководитель должен поощрять не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем вызывает чувство неудовлетворенности и обиды, что чревато снижением уровня производительности. Негативной оценке подлежит проступок, а не личность нарушителя в целом.

4. Принцип рационального использования рабочего времени. Руководителю рекомендуется заранее распределять 60% рабочего времени, оставляя 20% на незапланированные дела и еще 20% – на спонтанные.

5. Принцип приоритетов – вопросы следует решать в порядке их важности и значимости результата.

3. Условия понимания и принятия распоряжения подчиненным [20]

Взаимодействие руководителя с подчинённым в процессе передачи распорядительной информации осуществляется *на двух уровнях*:

– на институциональном уровне, на котором передаются официальные распоряжения, советы и указания (взаимодействие с позиций «начальник» – «подчинённый»);

– на психологическом уровне, который предполагает учет индивидуально-психологических особенностей подчиненного (взаимодействие с позиций «личность – личность»). Если контакт руководителя и подчиненных осуществляется на этом уровне, то эффективность управленческого общения многократно возрастает.

Для того чтобы распоряжение руководителя было выполнено с наибольшей эффективностью, оно должно быть понято подчиненным. Можно выделить следующие *условия понимания распоряжения подчиненным*:

– единство профессионального языка. Необходимо, чтобы подчиненный знал профессиональный язык распоряжения, а руководитель учитывал особенности профессиональной подготовки подчиненного и его профессионального словаря;

– общий интеллектуальный уровень и уровень общей культуры подчиненного. Низкий интеллектуальный уровень может затруднять понимание распоряжения исполнителем;

– полнота информации, предоставляемой руководителем подчиненному;

– логичность и последовательность изложения руководителем содержания распоряжения, содействующие пониманию его исполнителем;

– сконцентрированность внимания подчиненного на словах руководителя, его способность слушать и слышать собеседника;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– интонация руководителя, с которой он передает распорядительную информацию. Если распоряжение отдается достаточно грубо и агрессивно, то его понимание будет затруднено, поскольку все внимание подчиненного концентрируется не на смысле объяснения, а на отношении к нему говорящего.

Если эти факторы не учитываются, то распоряжение не выполняется, поскольку отсутствует взаимопонимание между руководителем и подчиненным.

Но для того чтобы распоряжение было выполнено, подчинённый должен не только его понять, но и принять, т.е. придать распоряжению личностный смысл.

Принятие распоряжения подчиненным определяется следующими условиями:

– непротиворечивость принципиальных взглядов руководителя и подчиненного на проблему распоряжения.

Если подчиненный не принял позицию руководителя из-за того, что она расходится с его принципиальными взглядами, то дальнейшее убеждение руководителю следует направить только на устранение этого рассогласования, а не повторение сказанного.

– удовлетворение в процессе выполнения распоряжения личных потребностей исполнителя.

Чтобы подчиненный принял позицию руководителя, отдавая распоряжение, необходимо показать ему, что действия, которые от него ожидаются, не только не будут противоречить его принципиальным взглядам, но и будут способствовать удовлетворению каких-то его потребностей.

– наличие неформальных межличностных отношений между руководителем и подчиненным.

Для принятия распорядительной информации исполнителем необходимо, чтобы текстовая информация (то, что руководитель намеревается сообщить) накладывалась на позитивную персонифицированную информацию о нем как о личности.

4. Приемы аттракции [20]

Руководителю нужно знать закон управленческого общения: при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают положительное эмоциональное отношение (привязанность, симпатию, дружбу), и наоборот, труднее принимают (а нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально отрицательное отношение (неприязнь, антипатию, ненависть). Поэтому руководитель должен уметь располагать к себе, вызывать симпатию у подчиненных. Для этого руководителю необходимо владеть приемами аттракции.

Аттракция (притяжение) – это психологическое воздействие, содержание которого человеком не осознается, но позитивно эмоционально окрашено.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Проникнув в сферу бессознательного, такое воздействие определяет положительное отношение к их источнику.

В процессе управленческого общения руководитель может использовать такие *приёмы формирования аттракции*, как «имя собственное», «зеркало отношения», «золотые слова», «терпеливый слушатель», «личная жизнь».

1. Прием «имя собственное». Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им приятное чувство.

Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

– имя, присвоенное данной личности, сопровождает ее от первых дней жизни и до последних. Имя и личность неразделимы;

– когда к человеку обращаются, не называя его по имени, – это «обезличенное» обращение. В этом случае говорящего интересует человек не как личность, а лишь как носитель определенных служебных функций. Когда же к человеку обращаются и при этом произносят его имя – символ личности, то таким образом показывают внимание к данной личности;

– внимание к личности – это и утверждение данной личности. Каждый человек претендует на то, что он личность. И когда эта претензия не удовлетворяется, когда кто-то ущемляет его как личность, он это чувствует;

– если человек получает подтверждение, что он личность, то это не может не вызвать у него чувства удовлетворения;

– чувство удовлетворения всегда сопровождается положительными эмоциями, которые не обязательно осознаются человеком;

– человек всегда стремится к тому, кто вызывает у него положительные эмоции;

– если кто-то вызывает у нас положительные эмоции, то он притягивает, располагает к себе.

Таков психологический механизм влияния приема «имя собственное»: звучание собственного имени – внимание к личности – утверждение личности – чувство удовлетворения – положительные эмоции – притяжение к источнику положительных эмоций.

Так как для любого руководителя располагать подчиненных к себе – производственная необходимость, нужно стремиться в процессе общения как можно чаще обращаться к ним по имени-отчеству.

2. Прием «зеркало отношения». Большинство людей знает, что чаще в процессе общения по-доброму улыбаются те, кто относится к ним с симпатией. В народе говорят, что глаза – это «зеркало души», а с учетом психологии: лицо – это «зеркало отношения».

Осознанно, преднамеренно выражение лица люди регулируют редко. Чаще оно соответствует действительному отношению к тому или другому человеку. Поэтому важно помнить, что добрая, искренняя улыбка обладает способностью притягивать к себе.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

– большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не врагам;

– если при общении с нами у человека доброе выражение лица, приветливая улыбка, то это воспринимается как сигнал «Я – ваш друг»;

– друг – это единомышленник в значимых для человека делах;

– одной из ведущих потребностей человека является потребность в безопасности, защищенности. Друг – это тот человек, который повышает защищенность, удовлетворяет одну из важнейших потребностей;

– чувство удовлетворенности вызывают у человека положительные эмоции.

Располагать к себе подчиненных – это служебная обязанность руководителя. Если он не умеет улыбаться «по заказу», ему можно порекомендовать овладеть этим приемом путем упражнения, вначале улыбаясь своему отражению.

3. Прием «золотые слова» предполагает употребление слов и выражений, способствующих расположению к себе людей, т.е. комплиментов. Комплименты – это слова, которые содержат небольшое преувеличение положительных качеств человека: например, «Вы же умница» или «Вы прекрасно влияете на людей».

В основе механизма действия комплиментов лежит психологический феномен внушения. Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

– человек слышит в свой адрес приятные слова, представляющие небольшое преувеличение каких-то его положительных качеств (комплимент);

– если комплимент сделан правильно, то возникает эффект внушения;

– следствием внушения является удовлетворение потребности в признании, которое вызывает положительные эмоции к источнику комплимента.

Если положительные эмоции вызваны руководителем, то это обусловливает расположенность подчиненного к нему со всеми благоприятными последствиями при выполнении распоряжений.

4. Прием «терпеливый слушатель» означает, что руководитель должен терпеливо и внимательно выслушать подчиненных, когда им это необходимо.

Психологический механизм влияния приема «терпеливый слушатель» прост. Внимательное выслушивание подчиненного, обратившегося к руководителю с тем или иным вопросом, приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека – потребности в самовыражении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций. А поскольку фактическим источником этих эмоций явился руководитель, то эмоции и будут к нему «возвращены» в виде небольшого усиления симпатии, т.е. в виде возникающей или усиливающейся аттракции.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

5. Прием «личная жизнь». Наблюдениями установлено, что если с человеком завести разговор на тему его выраженного личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность. В результате происходит удовлетворение его потребности в самовыражении, которое сопровождается положительными эмоциями. Если вопрос о личной жизни был задан руководителем, то у подчиненного будет возникать притяжение к нему, как к источнику положительных эмоций.

В результате применения приемов аттракции руководитель получает в лице подчинённого единомышленника, который понимает и принимает распоряжения и выполняет их с максимальной отдачей.

5. Основные правила конструктивной критики [24]

Одно из основных коммуникативных умений руководителя – это умение конструктивно критиковать своих коллег и подчиненных, т.е. так указывать им на недочеты в работе, чтобы не испортить межличностные отношения и благоприятную психологическую атмосферу в коллективе.

Перечислим основные правила конструктивной критики.

1. Начинайте с похвалы, с признания достоинств критикуемого, а затем переходите к критике.

Разговор-критика должен состоять из трех равных по времени частей и проходить по следующей схеме: а) положительная оценка личностных и деловых качеств критикуемого; б) анализ сути допущенного нарушения, выводы и санкции; в) выражение уверенности в том, что имеющиеся у работника качества и достоинства не позволят ему допустить подобное впредь.

2. Критикуйте не личность, а проступок, говорите только о деле.

3. Не сравнивайте сотрудников друг с другом: это унижает достоинство человека и выглядит неэтично.

4. Не отвергайте сразу мнение, с которым не согласны. Не говорите, что человек не прав: каждый имеет право на собственное мнение.

5. Если в каких-то аспектах вы не правы, то прежде чем критиковать другого, признайте это. Такая позиция смягчает восприятие критики, делает ненужной защиту оппонента, сближает с ним.

6. Пользуйтесь критикой «рикошетом», критикуйте не прямо, а косвенно.

7. Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж.

8. Создавайте впечатление, что допущенную ошибку легко исправить. Критикуйте только то, что можно изменить.

9. Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.

10. Не накапливайте свои обиды или промахи сотрудника. Не упоминайте прошлых ошибок. Критикуйте лишь по данному конкретному поводу.

11. Не уповайте на логику, если оппонент эмоционально возбужден: он вас не слышит. Делайте психологические паузы, чтобы снизить «температуру общения».

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

12. Старайтесь в первую минуту сказать самое главное, чтобы быть услышанным. Спустя минуту ваш оппонент переключится на поиск аргументов, опровергающих ваши критические замечания.

13. Не требуйте немедленного признания ошибок, согласия с вашей позицией. Человеку нужно время, чтобы психологически подготовиться сделать это.

14. Не критикуйте публично, чтобы не задеть самолюбия.

15. Старайтесь предотвратить критику: отмечайте похвалой даже незначительный успех сотрудника в той сфере, где он может быть подвергнут критике.

16. Не употребляйте слов «никогда», «всегда».

17. Избегайте проявления раздражения, злости. Прежде чем критиковать, подумайте о двух-трех положительных качествах критикуемого.

18. Старайтесь не доказывать, а выяснять факты. Если пытаетесь убедить, начните с вопросов, по которым у вас есть согласие.

19. Используйте разные формы критики в соответствии с индивидуальностью критикуемого и обстоятельствами. Критика может быть выражена в таких формах, как:

- упрек;	- намек;	- надежда;
- сопереживание;	- требование;	- аналогия;
- озабоченность;	- замечание;	- похвала;
- удивление;	- вызов;	- подбадривающая критика;
- ирония;	- опасение;	- безличная критика.

Рекомендации работнику, которого критикуют:

1. Критикуют только того, в чьи способности исправить положение верят.

2. Если вас критикуют, значит, верят в вашу порядочность, в то, что вы не станете обижаться на критику.

3. Если вы сдержанно, по-деловому относитесь к критике, значит вы – сильная личность.

4. Помните этапы правильного восприятия критики: а) фиксация критики; б) ее осмысление с целью извлечения пользы; в) исправление недостатков; г) создание условий, исключающих ее повторение.

5. Признавая критику, вы берете на себя ответственность за исправление отмеченных недостатков. Ответ на критику должен содержать конкретные действия с указанием сроков для улучшения дела.

6. Критика полезна, поскольку:

– это резерв совершенствования: она помогает увидеть те проблемы, которые оставались незамеченными, способствует своевременному принятию необходимых решений;

– отказ от критики загоняет проблему внутрь, затрудняет преодоление недостатков;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– большое число несправедливых критических замечаний – это показатель плохого психологического климата в коллективе, что само по себе требует критического осмысления.

Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто и с какими целями высказывает критические замечания.

6. Организация публичного выступления [24]

Руководителю постоянно приходится выступать публично на совещаниях, на собраниях и т.п. Эффективность делового общения требует от выступающего не только умения излагать свои мысли перед аудиторией, что предполагает свободное владение материалом, но и способности располагать слушателей к себе. Поэтому публичное выступление требует от руководителя определенных знаний о подготовке и организации выступления, об управлении вниманием аудитории, а также умения создавать свой позитивный имидж. Чем больше симпатии и уважения вызывает выступающий, тем сильнее воздействие его речи.

Основными приемами создания позитивного имиджа выступающего являются внешняя привлекательность, установление контакта с аудиторией, завоевание ее расположения, реакция на реплики, язык выступления, поддержание контакта с аудиторией, ответы на вопросы. Рассмотрим их подробнее.

1. Внешняя привлекательность личности выступающего складывается из следующих компонентов:

– умение одеваться, причесываться, пользоваться косметикой. Оно свидетельствует об уровне общей культуры человека, его уважении к своему окружению и к самому себе;

– голос – звучный, спокойная (но не монотонная) речь создают ощущение уверенности в себе, усиливают сосредоточенность слушателей;

– улыбка – способствует установлению контакта, демонстрирует расположение к аудитории, снимает ее сопротивление, вызывая ответные улыбки;

– мимика и жесты должны быть естественными и немногочисленными. Однако их отсутствие создает впечатление скованности и неуверенности в себе;

2. Установление контакта с аудиторией предполагает соблюдение определенных правил:

– пауза 15-20 секунд в начале общения позволяет привлечь внимание аудитории;

– визуальный контакт усиливает влияние выступающего на партнеров по общению. Целесообразно выделить в аудитории несколько групп и перемещать взгляд с одной на другую. Так у слушателя создается впечатление, что вы обращаетесь лично к нему;

– установка на общение, которая определяет контакт. Нельзя извиняться за свою неопытность или недостаточную профессиональную компетенцию

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

(даже если выступление окажется блестящим, его, скорее всего, оценят недостаточно высоко). Хорошо, если выступающего представят слушателям, расскажут о его достоинствах;

– приветствие слушателей (обязательно). Если аудитория знакома, можно сказать о благоприятных впечатлениях прошлой встречи, поблагодарить слушателей за интерес, проявленный к выступлению;

– выражение аудитории одобрения за компетентность, внимание, заинтересованность, любознательность и т.п.;

– организация пространства: лучше, если слушатели сидят близко к оратору и друг другу, чем рассредоточены небольшими группами в большой аудитории.

3. Завоевание расположения аудитории достигается:

– отсутствием стремления демонстрировать свое превосходство над аудиторией («Вы, конечно, уже знаете», вместо «Вы, конечно, еще не знаете»). Тон общения со слушателями указывает на внутреннюю культуру выступающего.

4. Реакция на реплики и возражения во время выступления может быть следующей:

– пропустить реплику мимо ушей;

– задать встречный вопрос;

– отложить реакцию: «Благодарю за ваше возражение, я вернусь к нему немного позже...»;

– сочетание тактики уточнения замечаний и тактики согласия с замечаниями;

– тактика прерывания. Если кто-то из слушателей изводит репликами, то следует сделать продолжительную паузу и спросить, можно ли дальше продолжать свою мысль.

5. Язык выступления, способствующий пониманию обсуждаемой проблемы, предполагает:

– лаконичность, точность, выразительность речи;

– остроумие, использование пословиц и поговорок, крылатых выражений обеспечивают оратору симпатии аудитории;

– неграмотно построенные фразы, ошибки в произношении снижают статус, вызывают сомнение в компетентности выступающего;

6. Поддержание контакта с аудиторией основано на умении выступающего удерживать ее внимание. Причины ослабления внимания могут быть объективными и субъективными. К объективным относятся причины, коренящиеся в самой природе внимания и восприятия:

– неблагоприятные условия проведения встречи (духота, холод, шум и др.);

– естественное утомление внимания (через 15-20 минут, затем 30-35 минут);

– состав аудитории (возраст, профессиональные навыки, культурный уровень, эмоциональное состояние);

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– ограниченность объема внимания человека (одновременно он может воспринять 4-5 не связанных между собой объектов);

– разрыв между скоростью мышления (400 слов в минуту) и скоростью речи (125 слов в минуту), вследствие чего у слушателей появляется резерв времени, который заполняется посторонними мыслями.

Субъективные причины обусловлены качеством самого выступления, когда оно воспринимается как неинтересное вследствие таких особенностей, как:

– сложность и перегруженность информацией;

– изложение общеизвестных положений;

– представление «готовых истин» и пассивности слушателя;

– несоответствие темы выступления интересам аудитории;

– невыразительность речи (тихий голос, монотонность, бедный язык, прикованность к тексту) и назидательный тон.

Выступающему необходимо использовать следующие приемы, побуждающие интерес слушателей:

– диалог с аудиторией, пробуждение ее творческих способностей;

– использование новой информации, динамичность ее изложения;

– провокация (несогласие с излагаемой информацией, чтобы подготовить слушателей к конструктивным выводам);

– прогнозирование (дается негативный прогноз будущего, а затем указываются пути, позволяющие избежать этого);

– делегирование аудитории возможностей принимать решение;

– апелляция к авторитету (личности, науки, опыта);

– внесение элементов неформальности (собственный опыт, экспрессия);

– юмор;

– гипербола;

– контраст, парадокс;

– создание эффекта присутствия (слушатель «присутствует» при тех событиях, о которых говорит выступающий).

7. Ответы на вопросы, которые свидетельствуют об эффективности выступления. Они возможны как после выступления, так и во время него. Ответ должен быть предельно кратким, не стоит сообщать все, что известно по данному поводу.

Выделяют следующие виды вопросов:

– уточняющие вопросы задают любознательные слушатели с целью соотнести имеющиеся данные с новой информацией;

– разъяснительные вопросы возникают из-за неточности изложения или непонятливости слушателей. На них обязательно надо отвечать;

– дополнительные вопросы выходят за рамки темы и свидетельствуют о том, что у слушателей появился интерес к проблеме. Желательно подсказать, где найти информацию по данному вопросу;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– полемические вопросы обнаруживают несогласие с позицией выступающего, могут переходить в дискуссию. Не следует уходить от вопросов, которые звучат как вызов.

Руководителю следует помнить, что только овладев искусством делового общения вообще и искусством публичного выступления в частности, можно эффективно выполнять функции менеджера.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое общение?

2. Дайте определение делового общения.

3. Перечислите особенности делового общения.

4. Охарактеризуйте культуру делового общения.

5. Представьте основные формы делового общения.

6. Перечислите основные этапы делового общении и охарактеризуйте их.

7. Дайте определение управленческого общения.

8. Перечислите основные формы управленческого общения. Дайте их характеристику.

9. Какие функции выполняет управленческое общение?

10. Назовите основные формы распорядительной информации.

11. Перечислите основные принципы управленческого общения.

12. Перечислите уровни взаимодействия руководителя с подчиненным в процессе передачи управленческой информации.

13. Перечислите условия понимания распоряжения подчиненным.

14. Перечислите условия принятия распоряжения подчиненным.

15. Что такое аттракция?

16. Охарактеризуйте основные приемы формирования аттракции, используемые в процессе управленческого общения.

17. Перечислите основные правила конструктивной критики подчиненных. Какие из них, по вашему мнению, являются наиболее важными?

18. Перечислите основные формы критики. Приведите примеры их использования руководителем.

19. Дайте рекомендации работнику, которого критикуют.

20. В чем заключается позитивное воздействие критики?

21. Охарактеризуйте основные приемы создания позитивного имиджа выступающего.

22. Какие объективные причины ослабляют внимание аудитории?

23. Перечислите субъективные причины ослабления внимания слушателей.

24. Какие приемы, вызывающие интерес аудитории, может использовать выступающий?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Тема 10 Конфликты в организации. Психология переговорного процесса

1. Понятие о конфликте. Классификация организационных конфликтов
2. Способы и приёмы преодоления конфликтов
3. Основные стратегии разрешения конфликта
4. Типичные модели поведения на переговорах
5. Деловой протокол

Основные понятия и термины: *конфликт, внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между индивидом и группой, межгрупповой конфликт, конструктивный конфликт, деструктивный конфликт, производственный конфликт, «объективизация конфликта», способы урегулирования конфликта, приемы преодоления конфликта, стратегии разрешения конфликта, переговоры, метод принципиальных переговоров, разумное соглашение, деловой протокол.*

1. Понятие о конфликте. Классификация организационных конфликтов

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций или взглядов субъектов взаимодействия [24].

Конфликт возникает тогда, когда противоречия между оппонентами становятся настолько острыми, что нуждаются в разрешении.

Конфликт определяется следующими факторами:

– наличием субъектов конфликта;

– наличием предмета конфликта – противоречий, затрагивающих интересы субъектов;

– активными действиями субъектов конфликта.

Для понимания сущности конфликта и причин его возникновения, необходимо определить уровень его протекания, который прямо зависит от того, кем представлены конфликтующие стороны в организации. В связи с этим выделяют следующие виды конфликтов *по составу участников*: внутриличностные, межличностные, конфликты между индивидом и группой, межгрупповые конфликты [20].

Внутриличностный конфликт – это состояние работника, которое характеризуется внутренним психическим напряжением, эмоциональной неудовлетворенностью и борьбой мотивов. Этот конфликт может быть обусловлен рядом причин:

– если существует актуальная потребность, которая индивидом не осознается, поэтому он не может поставить адекватную цель, способную привести к удовлетворению данной потребности. В результате возникает тягостное эмоциональное состояние и раздражительность, которая по малейшему поводу может вызвать эмоциональный взрыв;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– если объективная потребность личностью осознается, но остаются определенными пути ее достижения или же для ее реализации у индивида недостаточно сил и средств, что вызывает выраженные негативные эмоции;

– если работник не видит перспективы профессионального развития или служебного роста, что затрудняет реализацию одной из важнейших потребностей личности – потребности в самореализации;

– если цели производства или способы их достижения противоречат ценностям или нравственным принципам личности, то достижение цели будет сопровождаться угрызениями совести и отрицательными переживаниями.

Однако нужно учесть, что внутриличностный конфликт может быть предвестником межличностного разногласия или спутником конфликтной ситуации в организации.

Межличностный конфликт – это конфликт между работниками, который может иметь как психологическую (например, антипатия, неприязнь), так и реальную производственную или организационную природу:

– непродуманная организационная структура управления (например, подчинение ряда работников двум независимым руководителям);

– наличие одного объекта, удовлетворяющего потребность разных людей (например, одна путёвка в санаторий);

– если в процессе производственного взаимодействия и принятия решений члены коллектива рассматриваются не как личности, а только как бессловесные исполнители;

– особенности характера и формы поведения отдельных работников (склочность, конфликтность).

Конфликт между индивидом и группой – это разногласия между руководителем и группой или членом группы и группой. Этот вид конфликта возможен лишь в тех случаях, когда индивид обладает сравнительно высоким статусом (должность, общественное положение, авторитет).

Типичным является конфликт между руководителем и группой, когда назначенный руководитель приходит со стороны или принимает руководство уже сложившимся коллективом. Возникновение противоречий в этом случае возможно по разным причинам:

– если коллектив достиг высокого уровня развития, а назначенный руководитель данному уровню не соответствует;

– если среди сослуживцев есть авторитетный лидер, который по общему мнению и должен быть формальным руководителем, а «сверху» назначают другого человека. Это, как правило, отрицательно влияет на деятельность и психологический климат коллектива;

– если при наличии компетенции, опыта и т.д. стиль и методы управления нового руководителя резко отличаются от методов работы прежнего.

Названные причины обусловлены нарушением принципов демократии, игнорированием мнения сотрудников. Лучший способ избежать конфликта в

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

данной ситуации – доверить коллективу выборы руководителя из нескольких кандидатур.

Однако если подразделение находится на низком уровне развития или сплочение произошло на отрицательной основе по отношению к целям организации, то конфликт – это столкновение сторон на принципиальной основе. В этом случае оправдано назначение руководителя как меры подчинения главной цели: формированию трудового коллектива для созидательной деятельности.

Новый руководитель должен разобраться в конкретной обстановке, провести оценку группы по основным параметрам: а) содержание и условия деятельности группы; б) уровень развития группы; в) система мотивации в группе; г) важнейшие личностные особенности членов группы. Особое внимание при этом надо уделить личностным характеристикам лидеров и наиболее авторитетных членов группы. Действия без учета сложившихся отношений, игнорирование лидеров неизбежно приведут к конфликту. Игнорирование группы как реальности – это в лучшем случае отказ от использования потенциала групповой деятельности, а в худшем – использование его против себя.

Если же групповые ценности противоречат интересам производства, конфликт необходим. В противном случае руководитель пойдет на поводу у группы. В такой ситуации успех будет зависеть от подготовленности руководителя к решению подобных задач.

Межгрупповые конфликты – это конфликты между группировками в рамках одного подразделения, между работниками разных подразделений и различного служебного ранга. Такие конфликты захватывают значительную часть людей, парализуя производственную организации, негативно сказываясь на отношениях работников и их здоровье. Такая ситуация требует серьезнейшего отношения как со стороны непосредственного руководителя, так и руководства более высоких уровней.

Руководителю, стоящему над конфликтующими сторонами, необходимо установить причины конфликта и определить свою позицию. При этом он должен руководствоваться интересами организации, работоспособностью коллектива, требованиями морали и поддержать ту сторону, которой близки эти ценности. Если же конфликт изначально деструктивен, руководитель сам должен выступить в роли новой конфликтующей стороны по отношению к его участникам на деловой, принципиальной основе.

По последствиям выделяют такие типы конфликтов, как [24]:

– конструктивные конфликты, которые способствуют разрешению сложившихся в организации противоречий и развитию взаимоотношений;

– деструктивные конфликты, последствия которых имеют разрушительный характер для всех сфер жизнедеятельности организации.

По длительности протекания различают:

– кратковременные конфликты, которые быстро разрешаются;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– затяжные конфликты, в ходе которых противоречия между конфликтующими сторонами долго не могут быть преодолены.

Возникновение и развитие любого конфликта – явление многофакторное. Его относят его к той или иной группе условно, по доминантному признаку.

Различают несколько основных *типов производственных конфликтов* в зависимости от причин, их вызвавших [20]:

1) конфликт целей, как правило, – результат стремления оптимизировать отдельные функции в ущерб другим;

2) конфликт распределения средств возникает в результате попыток развивать отдельные направления в ущерб другим;

3) конфликт мнений создается из разного толкования одних и тех же фактов на основе субъективных представлений о них;

4) конфликт несоответствия возникает при несогласованности задач и обязанностей с индивидуальными способностями работника или при наличии среди подчиненных более способных сотрудников, чем сам руководитель;

5) конфликт неорганизованности возникает по вине руководителя (отсутствие сырья или инструмента, плохие условия труда, несоответствие системы материального стимулирования сложности работ и т.д.) и проявляется в более или менее выраженном недовольстве всего коллектива;

6) конфликт характеров обусловлен качествами личности оппонентов или их психологической несовместимостью. Этот вид конфликтов можно назвать эмоциональным в отличие от вышеперечисленных деловых, происходящих из-за конкретных объектов.

Следует отметить, что затянувшийся деловой конфликт, вследствие психологических закономерностей, имеет тенденцию переходить в конфликт эмоциональный. В результате, во-первых, сам объект конфликта может потерять свою значимость для оппонентов и, во-вторых, сформируется негативное отношение оппонентов друг к другу.

Чтобы избежать этого, необходимо провести *«объективизацию конфликта»*: разложить конфликт на составные части и рассматривать их пункт за пунктом. В таком случае утрачивается эмоциональное напряжение и возникшие противоречия гораздо легче урегулировать. В то же время руководителю необходимо контролировать конфликтные ситуации и не затягивать деловые разногласия, чтобы они не перерастали в трудноразрешимые эмоциональные конфликты.

2. Способы и приемы преодоления конфликтов [20]

Разрешению любого конфликта предшествует его анализ. Руководитель может использовать следующий примерный *алгоритм анализа конфликтной ситуации*:

1) уточнение причин конфликта: какие интересы людей затронуты в конфликте; что является причиной конфликта, а что поводом; анализ предшествующих отношений участников конфликта;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

2) анализ предмета конфликта: преследует ли он практическую цель или имеет характер выяснения взаимоотношений людей; переводит ли он деловые разногласия в сферу личных отношений и наоборот;

3) степень реальности возникшего противоречия;

4) вычленение активной и пассивной стороны в конфликтной ситуации;

5) цели инициатора конфликта и др.

Понимание руководителем особенностей конфликтной ситуации поможет ему выработать правильное решение, которое включает в себя как устранение причины конфликта, так и убеждение его участников в правильности принятого решения.

Конструктивное отношение к конфликтам руководителя предполагает не их избегание или подавление разногласий, а поиск способов разрешения. Необходимо использовать позитивные возможности конфликтов, которые указывают на определенное неблагополучие в социально-производственной ситуации.

Существуют *три главных способа урегулирования конфликтов*:

1) победа одной стороны над другой – полное подчинение оппонента с использованием всех средств подавления. Этот способ относительно прост, однако неэффективен с точки зрения дальнейшей перспективы;

2) компромисс – обе стороны идут на уступки, шаг за шагом отступая от первоначальных требований;

3) интеграция – это поиск удовлетворяющего обе стороны решения противоречия путем совместных усилий. Трудности решения преодолеваются благодаря интеграции, способствующей созданию новых идей, устраивающих конфликтующие стороны. Этот способ наиболее продуктивен.

Остановимся на конкретных *приемах преодоления конфликтов.*

1. Посредничество в конфликте третьего лица. Задача посредника, будучи беспристрастным, нейтральным, помочь сторонам найти компромисс или прояснить позиции и ликвидировать противоречие. Если посредник имеет высокий авторитет или наделен властью, он становится *арбитром*. Арбитр имеет право не только помочь сторонам сбалансировать свои позиции, но и рассудить их, не увлекаясь разбором ошибок или вины конфликтующих. Полезно проявить конструктивный подход: найти нестандартное решение, которое заставит стороны задуматься или перейти от слов к делу.

2. Разъединение конфликтующих. Этот прием в некоторых случаях является единственно возможным, например, при психологической несовместимости конфликтующих. В таких ситуациях исключают возможность контактов между оппонентами, причем иногда достаточно их временного разъединения.

3. Благоприятствование свободному развитию и завершению реакций. Этот прием эффективен при взрывном развитии конфликта и заключается в предоставлении одной из конфликтующих сторон возможности высказать другому участнику все, не перебивая его. Не встречая возражения от оппо-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

нента, человек успокаивается и полностью выключается из конфликта либо становится способным продуктивно обсуждать ситуацию. Этот прием должны иметь в виду те руководители, которые являются участниками конфликта.

4. Пресечение конфликта эффективно в ситуациях, опасных для группы или ее членов серьезными последствиями. Суть приема состоит в немедленном и безоговорочном прекращении конфликтных действий с применением строгой и официальной аргументации.

Участнику конфликта, особенно руководителю, можно предложить следующие *рекомендации по разрешению конфликтной ситуации*:

1. Нельзя откладывать решение назревшего конфликта. Это загоняет проблему вглубь, лишает людей душевного равновесия, вызывает нежелательные последствия для здоровья и психики.

2. Если в результате анализа выясняется, что конфликт неизбежен, сами выступайте его инициатором, так как это расширяет возможности управления ситуацией.

3. Развивайте способность предугадывать мотивы поведения людей, вскрывайте за мнимыми причинами конфликта подлинные.

4. Используйте приемы владения собой, чтобы контролировать собственные эмоции в конфликтной ситуации.

5. Старайтесь локализовать конфликт, не превращайте его в средство достижения победы любой ценой.

6. Стремитесь искренне понять точку зрения другого, не отвергая ее сразу и резко, а давая возможность высказаться.

7. Пользуйтесь в полемике только надежными аргументами, так как опровержение хотя бы одного из них ставит под сомнение остальные.

8. Избегайте чрезмерной концентрации на самозащите, ибо включение психологических механизмов защиты не позволяет своевременно заметить изменения в поведении оппонента и в общей ситуации.

9. Свою ошибку признавайте быстро, опережая возможную критику.

10. Даже не являясь активной стороной в конфликте, обязательно нужно удержать за собой инициативу, диктуя эмоции (в первую очередь спокойствие), тему разговора, стиль речи, роли, степень соблюдения «правил игры».

11. Помните, что в основе всех правил поведения в конфликте лежит общий закон отклика: человек склонен относиться к окружающим людям так, как они относятся к нему.

3. Основные стратегии разрешения конфликта [28]

Совокупность стратегий поведения индивида в конфликтной ситуации представлена в модели Томаса-Килмена. В ней выделяют пять основных способов поведения человека в конфликте: избегание, доминирование, приспособление, компромисс, сотрудничество. Основанием для выделения указанных

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

стратегий поведения является динамика соотношения направленности индивида: на отстаивание в конфликте своих интересов или на понимание интересов оппонента (рисунок 10) [28, с. 65].

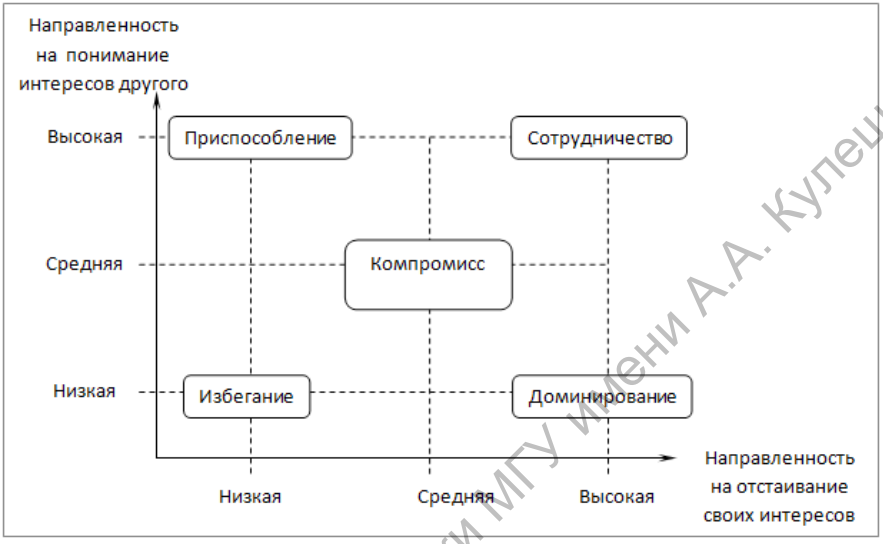


Рис. 10. Модель поведения индивида в конфликтной ситуации Томаса-Килмена

1. Стиль избегания (ухода) означает, что человек игнорирует конфликтную ситуацию, не предпринимает никаких шагов для ее разрешения. Этот стиль поведения можно использовать, если: а) значимость проблемы невысока и на противоборство не стоит тратить силы; б) ощущается недостаток собственных ресурсов и превосходство противника; в) важно выиграть время, чтобы получить дополнительную информацию или собрать силы.

2. Стиль доминирования (соперничества) состоит в стремлении навязать свою волю и разрешить конфликт с помощью силы, не считаясь с интересами оппонента. Использование данного стиля оправдано, если: а) достижение цели имеет высокую значимость; б) существует явное преимущество в силе, ресурсах влияния и уверенность в победе; в) решение необходимо принять быстро; г) компромиссы затруднены, так как объект спора нельзя поделить (например, должность); д) если нет выбора или нечего терять. Основным недостатком этого стиля, кроме неэтичности, является то, что источник конфликта не устраняется. При изменении соотношения сил конфликт может возобновиться.

3. Приспособление основано на стремлении пожертвовать своими интересами в пользу интересов оппонента, выполнить его требования и отказаться от собственных целей. Если приспособление является вынужденным и оста-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ется внутреннее несогласие, то оно имеет для проигравшей стороны почти такие же негативные последствия, как при соперничестве, но без затрат сил на борьбу. Данный способ следует использовать, если: а) мало шансов на победу; б) важно сохранить позитивные отношения с оппонентом; в) проблема не является значимой. Однако приспособление может быть воспринято оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации его давления и требований.

4. Компромисс предполагает частичные уступки оппоненту в ожидании подобных действий с его стороны в надежде избежать обострения конфликта. Если при компромиссе пожертвовали жизненно важными ценностями, то недовольство может возрастать и привести к возобновлению и обострению конфликта. Недостатки этого способа разрешения конфликта:

– он может заблокировать (особенно на ранней стадии) выяснение источника конфликта;

– он консервирует отношения противостояния и взаимного недовольства, поскольку означает вынужденные, неприятные для каждой стороны уступки. Компромисс оправдан, если: а) конфликтующие стороны имеют взаимоисключающие интересы; б) важно сохранить отношения с партнером; в) устраивает временное решение проблемы.

5. Сотрудничество является стремлением достичь максимально возможного удовлетворения и своих интересов, и интересов партнера. Этот стиль предполагает совместное решение проблемы, приемлемое для всех сторон конфликта, и требует больших временных затрат и совместных усилий в поиске вариантов разрешения конфликтной ситуации. Сотрудничество является единственным способом выхода из конфликта, который позволяет достичь взаимовыгодного решения и не нарушить отношений между партнерами. Этот стиль рекомендуется использовать, если: а) решение проблемы очень важно для обеих сторон; б) отношения с партнером длительные и взаимозависимые; в) есть время для решения проблемы.

Каждый стиль может быть оптимальным и обеспечить наилучший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликта. На выбор стиля поведения в конфликте влияют четыре фактора:

1) размер ставки, которую можно проиграть или выиграть в результате конфликта;

2) ресурсы, определяющие возможность соперничества и вероятность победы;

3) наличие взаимных, пересекающихся интересов участников конфликта. При наличии общей заинтересованности в сотрудничестве чаще выбирают «мягкие» стили, в случае противоречивости интересов используют более жесткие методы борьбы;

4) культура, традиции участников конфликта и их окружения.

Руководителю целесообразно иметь в своем арсенале все стратегии разрешения конфликта.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4. Типичные модели поведения на переговорах [24]

Переговоры – это средство общения, направленное на достижение соглашения, когда стороны имеют совпадающие или противоположные интересы. Цель переговоров заключается в согласовании интересов обеих сторон путём заключения договоров, сделок, контрактов.

Любые переговоры включают подготовку и непосредственное проведение (переговорный процесс).

Подготовка к переговорам является важнейшим этапом, на котором закладывается успех предстоящих решений. Он включает:

– выявление области взаимных интересов сторон;

– установление рабочих отношений с партнёром;

– решение организационных вопросов (определение места, времени, состава делегации, утверждение повестки дня);

– нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции.

Существует два варианта подготовки к переговорам – развёрнутый вариант и экспресс-вариант.

Развёрнутый вариант используется, если имеется достаточно времени на подготовку переговоров, достоверная информация о партнере и решается важный вопрос. Он предполагает детальную проработку своей позиции и возможной позиции партнера, возможные альтернативы решения проблемы, тактику ведения переговоров и т.д.

Если эти условия не соблюдены, используется экспресс-вариант подготовки к переговорам, при котором анализируются следующие позиции:

– подготовка предложений, в ходе которой исследуется диапазон возможных результатов (минимальный и максимальный исход) и их последствия;

– предварительный анализ позиций партнёра, который позволяет оценить, что он получает, приняв ваше предложение, возможные доводы партнера и контрдоводы;

– предварительный анализ личности партнёра (члена делегации, который принимает окончательное решение), позволяющий оценить его полномочия, личную выгоду от заключения соглашения, особенности личности, его увлечения.

Переговорный процесс проходит три стадии:

1) стадия предварительного обсуждения, которая предполагает:

– формулирование требований;

– предварительные встречи участников;

– организацию, сбор и анализ фактов.

2) стадия самих переговоров, состоящая из следующих этапов:

– вступительная часть, выработка правил и повестки дня;

– установление круга вопросов, проблем и требований, пересмотр планов;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– постановка конфликтных вопросов, сужение круга вопросов, смягчение требований, решение проблемы;

– урегулирование конфликтных вопросов;

– соглашение.

3) послепереговорная стадия, включающая:

– проработку соглашения (формальное его формулирование);

– одобрение соглашения;

– административную проработку и интеграцию результатов;

– синтез соглашения и закрытие переговоров.

Тактика ведения переговоров может быть представлена как совокупность следующих слагаемых:

– действий, направленных на решение проблемы, которое устраивает обе стороны;

– действий, предпринятых для налаживания и сохранения эффективного межличностного взаимодействия;

– действий по управлению эмоциями и созданию благоприятной переговорной атмосферы.

В реальном процессе переговоров все перечисленные действия необходимо умело комбинировать.

Существуют две модели проведения переговоров: *переговоры с позиции силы и переговоры с позиции слабости.*

Основными характеристиками переговорного процесса с позиции силы являются:

– участники переговоров – противники;

– цель переговоров – победа;

– используемые средства – любые (угрозы и давление, требование уступок, выражение недоверия, односторонняя выгода как плата за соглашение, жесткое отстаивание своей позиции);

– поиск единственного решения, того, которое вынуждена будет принять другая сторона.

Переговоры с позиции слабости характеризуются следующими свойствами:

– участники переговоров – друзья;

– цель переговоров – соглашение;

– используемые средства обеспечивают соглашение (уступки для сохранения хороших отношений, раскрытие своих намерений и т.д.);

– поиск единственного решения, того, которое охотно примет другая сторона.

Эффективной технологией ведения переговоров является *метод принципиальных переговоров*, разработанный Р. Фишером и У. Юри. Он направляет действия на поиск взаимной выгоды и основывается на справедливых объективных критериях, не зависящих от воли сторон. Суть метода сводится к четырём положениям.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

1. Люди. Нужно разграничивать отношения участников переговоров и предмет переговоров. Участники должны понимать, что им нужно решать деловую проблему, а не разбираться во взаимоотношениях.

Л. Браун выделяет пять способов конструктивного взаимодействия при общении с партнёром:

1) рациональность – нельзя чрезмерно проявлять свои эмоции, нужно убеждать соперника аргументировать свои предложения и опираться на факты;

2) понимание – осознание точки зрения партнёра позволяет выбрать взаимоприемлемое решение;

3) общение – при взаимодействии основной акцент делается на умение слушать партнёра;

4) достоверность – наличие ложной информации затрудняет аргументацию и снижает доверие противоположной стороны;

5) тон переговоров – следует избегать поучений, применять способы аргументированного убеждения.

2. Интересы. Надо сосредоточиться на интересах, а не позициях людей, поскольку цель переговоров состоит в удовлетворении их истинных интересов.

3. Варианты. Целесообразна выработка взаимовыгодных вариантов решения проблемы, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы, а не стремление отыскать «единственно верное» решение.

4. Критерии. Должны быть выработаны объективные нормы (критерии) оценки решения во избежание субъективизма партнеров.

Основными *критериями эффективности переговорного процесса* являются:

1) отношения между сторонами, которые в результате переговоров должны улучшиться или, по крайней мере, не испортиться;

2) переговорный процесс должен привести к *разумному соглашению*, т.е. к такому соглашению, которое максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, принимает во внимание интересы общества, является долговременным и достижимым за оптимальные сроки.

Можно выделить *качества личности*, *необходимые для успешного ведения переговоров*:

1) способность чётко мыслить, несмотря на испытываемое давление, умение быстро схватывать суть проблемы;

2) привлекательный имидж и хорошие навыки вербальной коммуникации;

3) умение планировать работу и работать в команде;

4) способность к анализу и реальной оценке положения;

5) находчивость (способность увидеть и использовать появившиеся возможности);

6) информированность в области предмета переговоров;

7) способность к убеждению.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Конструктивный способ воздействия при общении с партнёром ориентирован на сферу рационального и заключается в переубеждении собеседника посредством логической аргументации и фактов.

5. Деловой протокол [24]

Деловой протокол – это совокупность правил, норм и традиций, выработанных для делового общения. Основной функцией делового протокола является формирование правил поведения деловых людей, способствующих их взаимопониманию в процессе общения.

Кодекс хорошего поведения включает четыре правила, которые являются общими для представителей различных культур, и приняты в любой стране: 1) вежливость; 2) простота; 3) достоинство; 4) хорошее воспитание.

Но существуют и культурно специфичные правила делового протокола. Представители принимающей стороны ожидают от гостя, прежде всего, интереса к своей стране и уважения к своим обычаям. Поэтому перед встречей с иностранными партнёрами необходимо:

– изучить историю и традиции страны, действующие в ней запреты;
– изучить особенности национальной кухни;
– учесть особенности в одежде представителей деловых кругов;
– получить как можно больше информации о компании-партнёре;
– овладеть правильным произношением имен партнеров;
– узнать особенности времяпровождения деловых людей;
– знать правила ведения разговоров (правильное приветствие, знакомство, время и место переговоров);
– подготовить подарки партнерам на память о визите;
– подготовить визитные карточки;
– воспользоваться рекомендациями людей, которые имели деловые контакты с представителями данной страны;
– в случае необходимости прибегнуть к услугам переводчика.

Также необходимо позаботиться о правилах поведения в гостинице (есть скрытые камеры в лифтах и коридорах), о чаевых для обслуживающего персонала и т.д.

Для информирования о себе лиц, в контактах с которыми заинтересованы, используются визитные карточки. Это ненавязчивая форма проявления интереса к адресату, представления дополнительной информации о себе и своей фирме и поддержания контактов (поздравление с праздником; выражение признательности, сопровождение подарка и т.д.).

Существуют строго регламентированные правила обмена визитными карточками, определения порядка размещения членов делегации в автомобиле, правила организации и проведения приемов и официальных переговоров, правила ведения телефонных разговоров и др. Их соблюдение в значительной мере обеспечивает успех деловых контактов представителей разных стран.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «конфликт».

2. Перечислите факторы, определяющие конфликт.

3. Представьте классификацию конфликтов по составу участников.

4. Охарактеризуйте внутриличностный конфликт.

5. Дайте характеристику межличностного конфликта.

6. Представьте основные особенности конфликта между индивидом и группой.

7. Дайте характеристику межгрупповых конфликтов.

8. Представьте классификацию конфликтов по последствиям и длительности протекания.

9. Охарактеризуйте основные типы производственных конфликтов.

10. Что такое «объективизация конфликта»?

11. Представьте алгоритм анализа конфликтной ситуации.

12. Охарактеризуйте основные способы урегулирования конфликта.

13. Перечислите приемы преодоления конфликтов и охарактеризуйте их.

14. Какие рекомендации по разрешению конфликтной ситуации можно дать руководителю?

15. Перечислите основные стратегии разрешения конфликта. Дайте им характеристику.

16. Какие факторы определяют выбор стиля поведения индивида в конфликте.

17. Что такое переговоры?

18. Охарактеризуйте этап подготовки к переговорам.

19. В каком случае используется развернутый этап подготовки к переговорам?

20. Охарактеризуйте экспресс-вариант подготовки к переговорному процессу.

21. Дайте характеристику основных стадий переговорного процесса.

22. В чем заключается тактика ведения переговоров?

23. Охарактеризуйте модели проведения переговоров с позиции силы и с позиции слабости.

24. В чем заключается метод принципиальных переговоров?

25. Какие критерии эффективности переговорного процесса можно выделить?

26. Перечислите основные качества успешного «переговорщика».

27. Что такое «деловой протокол»? В чем заключается его функция?

28. Охарактеризуйте кодекс хорошего поведения.

29. Какие рекомендации можно дать деловому человеку перед встречей с иностранными партнерами?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Тема 11 Имидж как составная часть культуры общения

1. Становление имиджелогии как науки
2. Психологическая характеристика имиджа
3. Виды имиджа и их характеристика
4. Принципы и этапы формирования имиджа
5. Особенности воздействия имиджа руководителя

Основные понятия и термины: *имиджелогия, имидж, внешний имидж, внутренний имидж, позитивный имидж, негативный имидж, многосложный имидж, естественный имидж, искусственный имидж, когнитивный имидж, эмоциональный имидж, вербальный имидж, невербальный имидж, деловой имидж, имидж руководителя, аттракция, фасцинация.*

1. Становление имиджелогии как науки [25]

В деловом общении многое зависит от умения работать и общаться с другими людьми, от внешнего и внутреннего содержания человека, от особенностей его образа. Впервые понятие «имидж» в 60-х гг. XX в. ввел в деловой оборот и обосновал его полезность для делового преуспевания американский экономист К. Боулдинг. На постсоветском пространстве это понятие широко вошло в практику в 90-е гг. XX в. с появлением спроса на профессиональное формирование имиджа со стороны публичных персон. Однако наука об имидже – имиджелогия – появилась, когда информационные и телекоммуникационные технологии заняли главенствующее место в формировании общественного мнения. Кроме того, своим возникновением имиджелогия обязана усложнению требований, которые в последнее время предъявляются к политическим деятелям, деловым людям, представителям творческих профессий, работникам образования и др.

В России в 1991 г. был создан Центр прикладных психологических исследований имиджа, а в 2001 г. по инициативе группы российских ученых создана Академия имиджелогии (АИМ) – академическое учреждение, призванное заниматься научными и практическими проблемами имиджелогии. Академия выступает в качестве объединяющего начала в области имиджелогии и имеет основной целью придание имиджелогии статуса научной дисциплины.

Имиджелогия (от латинского «image» – имидж, образ и «logos» – учение) – это наука о построении имиджа; о формировании мнения у какой-либо группы людей (аудитории имиджа) о том или ином объекте на основе сформированного у них образа этого объекта (человека, организации, предмета, явления и др.).

Целью имиджелогии как науки является разработка теории и практики формирования имиджа объекта.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Объектом исследования имиджелогии является привлекающий внимание образ объекта. *Предметом исследования* в имиджелогии являются пути и средства (технологии) формирования целостного образа объекта.

Теоретической и методологической основой имиджелогии являются философские теории, достижения в области психологии, педагогики, социологии, этики и эстетики.

Основными направлениями исследований в имиджелогии являются:

1) разработка теории имиджелогии, которая позволила бы определить статус имиджелогии как науки и сформировать ее методологическую базу с опорой на теоретические положения других наук;

2) разработка различных концепций о системе средств и способов формирования имиджа объекта (например, концепции восприятия имиджформирующей информации, концептуальный анализ роли различных сфер психики (сознания и подсознания) при формировании имиджа и т.п.);

3) разработка конкретных приемов и техник формирования имиджа объекта в том или ином конкретном случае. Например, разработка средств формирования имиджа руководителя, приемов формирования имиджа педагога в процессе его профессиональной деятельности и т.п.

Имиджелогия, являясь теоретико-прикладной отраслью знаний, включает две ветви: теоретико-методологическую и прикладную.

Теоретико-методологическую ветвь составляют исследования по выработке направлений развития имиджелогии как науки и по изучению ее центрального феномена – имиджа (его определение, структура, классификация, влияние, формирование, менталитетная составляющая, личностные истоки, функции).

Прикладная ветвь представлена следующими научно-практическими направлениями:

а) имиджмейкинг как практика формирования имиджа: его структура, стратегии, технологии и психотехнологии, техники и психотехники; глубинное имиджирование; обучение и формирование профессиональных имиджмейкеров («семейный имиджмейкер», «корпоративный имиджмейкер»);

б) имиджирование применительно к определенным отраслям профессиональной деятельности: политическая имиджелогия, управленческая имиджелогия, юридическая имиджелогия, медицинская имиджелогия, педагогическая имиджелогия, имиджелогия искусства и т.д.;

в) исследование имиджа отдельных социальных групп и их представителей: имидж деловой женщины, имидж мэра, имидж семьи, имидж музыкального кумира, имидж выдающейся личности, имидж православного священника, имидж предпринимателя и др.;

г) изучение имиджа различных объектов (территорий, идеальных структур): имидж России, имидж Москвы, имидж региона, имидж товара, имидж исторической эпохи, имидж информационного бренда и др.;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

д) исследования в области корпоративной имиджелогии как самостоятельного научного направления: имидж организации, имидж учреждений государственной службы, имидж компании, имидж банка и т.д.;

е) преподавание имиджелогии как ее самостоятельная практическая область: преподавание курса «Имидж специалиста по социальной работе», «Имидж-технологии в процессе преподавания имиджелогии», «Психолого-педагогические условия эффективного преподавания имиджелогии» и др.

Таким образом, имиджелогия – это новая научно-прикладная дисциплина, возникшая на стыке философии, психологии, социологии, культурологии и других наук. Она изучает закономерности формирования, функционирования и управления имиджем человека, организации, товара и услуг, раскрывает общее, особенное и единичное в онтологии всех видов имиджа.

2. Психологическая характеристика имиджа

Значительную часть культуры делового общения составляет создание собственного имиджа. К определению понятия «имидж» в науке сложились разные подходы.

В соответствии с традиционным подходом *имидж* – это сложившийся в массовом сознании стереотипный и эмоционально окрашенный образ объекта, определенным образом влияющий на эмоции, поведение и отношения личности или группы [24].

Имидж как психологический феномен обладает следующими *свойствами* [24]:

1) имидж – это стереотипный, упрощенный образ, основанный на обобщении личного опыта, стремлении быстро понять смысл и сущность явления. Стереотипные оценки индивида сильны, основаны на эмоциях (симпатиях или антипатиях) и на предвзятых представлениях;

2) имидж формирует представления о внутренних свойствах объекта через его внешние качества. При этом имидж включает не только естественные, присущие человеку свойства, но и специально созданные;

3) имидж воздействует на эмоциональную сферу индивида (часто на его подсознание), в результате чего у него снижаются механизмы контроля. В связи с этим имидж – это манипулятивный, привлекательный и легко трактуемый образ. В этом главное отличие имиджа от психического образа, который отражает субъективную картину мира;

4) имидж через эмоциональную сферу воздействует на поведение и выбор человека, побуждая его к спровоцированному действию, т.е. имидж обладает высокой регулирующей поведение человека силой.

Имидж позволяет осуществлять поэтапное управление поведением людей, которое можно представить в виде формулы AIDA. Эта формула раскрывает последовательность оказываемого воздействия на аудиторию имиджа [24]:

1) A (attention) – привлечение внимания;

2) I (interest) – пробуждение интереса к носителю имиджа;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

3) D (demand) – создание потребности совершить действие;

4) A (action) – спровоцированное действие, активность.

Вместе с тем результаты исследований, проведенных в последнее время, свидетельствуют о том, что образ объекта может стать имиджем только при наличии определенных условий [25].

Если в психике человека возникает зрительный образ какого-либо объекта, то он может стать имиджем, только если у человека сформируется определенное отношение к этому образу (точнее, к его носителю): положительное (отрицательное) отношение позволяет сформировать положительный (отрицательный) имидж объекта. Отсутствие отношения к объекту ведет к отсутствию имиджа: человек может увидеть определенный объект (человека, товар) и забыть о нем. В то же время наличие определенного отношения к объекту даже в отсутствие его образа (зрительного, слухового и т.д.) может приводить к возникновению имиджа объекта. Например, имидж объекта может сформироваться на основе мнения другого человека («лидера мнения») о данном объекте (товаре, услуге, определенном человеке). В результате из двух факторов, необходимых для возникновения имиджа, фактор возникновения отношения к объекту оказывается более весомым, чем фактор возникновения образа этого объекта. Поэтому отношение к образу является необходимым и достаточным условием для возникновения имиджа.

Отношение к объекту имиджа может формироваться как целенаправленно (в этом случае мы никогда бы не сталкивались с людьми, у которых выраженный отрицательный имидж), так и помимо воли человека.

Имидж как образ, к которому имеется определенное отношение, может быть эмоционально окрашенным, а может быть рационалистическим («Мои расчеты показывают, что стоит купить этот товар, потому что…») и не всегда является стереотипным. Возникший в психике образ и отношение к нему могут как осознаваться аудиторией имиджа, так и не осознаваться, но при определенных условиях они будут управлять поведением человека.

Таким образом, некоторые исследователи обосновывают другой подход к определению имиджа. Имидж объекта (человека, партии, товара и др.) – это мнение о нем рационального характера или эмоционально окрашенное, возникшее в сфере сознания и/или подсознания аудитории имиджа на основе образа, сформированного целенаправленно или непроизвольно в результате либо прямого восприятия характеристик данного объекта, либо на основе восприятия мнения других людей [25].

3. Виды имиджа и их характеристика

При формировании эффективного имиджа надо четко представлять, какой имидж необходим, что позволяет определить стратегию имиджирования. С этой целью разработаны типологии имиджа, имеющие разные основания классификации [24]:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

а) *по направленности проявления* выделяют *внешний* и *внутренний* имидж. Внешний имидж проявляется во внешней среде (логотип, слоган, интерьер офиса), в то время как внутренний формируется как впечатление о работе и отношениях персонала (этика поведения, традиции, особенности делового общения), если речь идет об имидже организации. Внешний имидж человека представлен различными характеристиками его внешности: лицом, одеждой, походкой, мимикой, голосом, жестами, манерой поведения. Создание эффективного внешнего имиджа возможно с помощью специалистов (стилиста, визажиста), которые помогут учесть характерные особенности человека. Внутренний аспект имиджа включает интеллект, интересы, ценности, цели, мировоззрение, все, что представляет сущность человека. Как отметил Конфуций, «человек измеряется не с ног до головы, а от головы до неба». Между этими двумя видами имиджа должны быть тесные функциональные связи, так как их рассогласование вызывает недоверие;

б) *по эмоциональной окраске* имиджа выделяют *позитивный, негативный* и *многосложный* виды имиджа. Позитивный (негативный) имидж вызывает соответственно позитивные либо негативные эмоции у окружающих. Негативный имидж организации, руководителя большей частью формируется его оппонентами. Многосложный имидж содержит и позитивные, и негативные аспекты, которые специально создаются (например, слухи о поп-звездах);

в) *по целенаправленности* формирования имидж подразделяется на *естественный* и *искусственный*: первый из них складывается стихийно, в то время как второй создается искусственно;

г) *по степени рациональности восприятия* выделяют *когнитивный* имидж, который ориентирован на узких специалистов и несет специальную информацию, и *эмоциональный* имидж, который рассчитан на широкие слои и побуждает эмоциональный отклик;

д) *по средствам выражения* имидж подразделяется на *вербальный* и *невербальный*. Вербальный имидж формируется в результате словесной активности индивида. Хорошее впечатление на собеседника производит выразительная, неспешная, четкая устная речь, умение последовательно и ясно излагать свои мысли. Невербальный (поведенческий) имидж формируют жестикуляция, мимика, положение тела в пространстве. Привлекает положение тела, при котором корпус повернут к собеседнику, взгляд внимателен, лицо доброжелательное;

е) *по содержанию имиджа*, его соответствию специфике деятельности выделяют *имидж территории* (города, региона, страны), *организационный имидж, политический имидж, деловой имидж, имидж руководителя*.

Деловой имидж формируется на основе продуктов профессиональной деятельности. Для менеджера – это деловые бумаги, отношения с партнерами, аккуратность и точность в ведении дел.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Имидж руководителя отражается во мнении о нем подчиненных. Его главной функцией является формирование положительного отношения к руководителю и ко всей организации в целом. При положительном имидже руководителя учреждение, возглавляемое им, ассоциируется с руководителем.

Имидж руководителя создается и корректируется целенаправленно. На его формирование оказывают влияние следующие факторы [7; 24]:

– внешний вид: деловой костюм (строгий, практичный, удобный), осанка, походка;

– манеры поведения: они говорят о следовании правилам культуры и делового этикета, уверенность (но не самоуверенность), отсутствие суетливости и нервозности;

– речь: умение последовательно и ясно излагать мысли, отчетливый, умеренно громкий голос, большой словарный запас;

– окружающие люди и вещи, аксессуары (портфель, зонт, ручка, часы, записная книжка), которые позволяют судить об особенностях личности руководителя.

По силе воздействия на окружающих составляющие внешнего имиджа делового человека располагаются следующим образом (по убывающей): 1) одежда; 2) прическа; 3) манеры; 4) голос; 5) жесты; 6) мимика; 7) поза; 8) осанка [24].

Демонстрация руководителем своего имиджа позволяет осуществлять управление поведением подчиненных.

4. Принципы и этапы формирования имиджа

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие принципы [24]:

1) *принцип повторения*: чтобы быть хорошо усвоенной, информация, которая заложена в имидже, должна повторяться. Человеку требуется время, чтобы воспринятое стало «своим»;

2) *принцип непрерывного усиления воздействия*: постепенное и непрерывное воздействие имиджа, которое является аргументированным и эмоционально окрашенным, приводит к формированию позитивного образа. Например, при выборе мэра города этот принцип реализуется в следующем виде: «Одна столица, один народ, один Иванов». Постепенное информационное воздействие, в отличие от взрывного, не вызывает блокировки каналов восприятия и переработки поступающего потока информации, что приводит к положительному воздействию на аудиторию имиджа;

3) *принцип «двойного вызова»*: воздействие имиджа должно быть направлено не только на сознание, но и обращено к подсознанию через эмоциональную сферу. Чтобы побудить человека к действию, надо обратиться не только к его рациональной составляющей, но и к иррациональной, неосознаваемой.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Построение имиджа делового человека является сложным процессом, в реализации которого можно условно выделить четыре этапа [7].

Первый этап начинается с изучения личностных характеристик, качеств и особенностей имиджируемого с последующим сопоставлением полученного реального «Я»-образа с тем идеальным образом, который был выбран как эталон в процессе имиджирования.

На втором этапе осуществляется подбор характеристик, соответствующих роду и виду профессиональной деятельности имиджируемого. Если формируется имидж руководителя, то подбираются и культивируются качества, характеризующие лидера, – ответственность, организованность и т.д. При этом прорабатываются основные сферы жизнедеятельности имиджируемого – друзья, семья, спорт, здоровье и др.

На третьем этапе ведется работа над внешним образом имиджируемого, т.е. подбирается стиль одежды, прическа, формируются непринужденные манеры, обаятельная улыбка, телосложение. Все это требует от человека большого труда над собой.

На четвертом этапе основное внимание уделяется работе над совершенствованием коммуникативных качеств имиджируемого: над его умением выступать пред аудиторией, общаться вести дебаты, умением и т.д. При этом важно позаботиться о совершенствовании внутренних качеств, которые человек, как правило, выражает невербальными средствами. Они могут как соответствовать, так и вступать в противоречие с вербальными средствами, что вызывает негативное отношение и непринятие образа. Как выразилась Коко Шанель, «заботясь о красоте, надо начинать с сердца и души, иначе никакая косметика не поможет».

Важную роль в формировании имиджа делового человека, в том числе руководителя, играют эффекты аттракции и фасцинации [24].

Аттракция (притяжение) – это формирование с помощью специальных приемов («имя собственное», «золотые слова» и др.) чувства притяжения к объекту воздействия на основе позитивных эмоций.

Фасцинация (очарование) – это специально организованное словесное воздействие, предназначенное для уменьшения потерь значимой информации, позволяющее усилить воздействие информации на поведение людей. Такое воздействие достигается использованием интонации (монотонная дикторская речь или декламация, специальное интонирование речи, пения), использование ритма (энергично, бодро или вяло, инертно, заторможено), речевого акцентирования. Фасцинация активно используется в психотерапевтических воздействиях, религиозных культах и т.д.

Применение эффектов фасцинации и аттракции в управленческом общении не только способствует установлению позитивных взаимоотношений между сотрудниками, лучшему пониманию подчиненными распоряжений, но и позволяет формировать положительный имидж руководителя.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

5. Особенности воздействия имиджа руководителя

Чтобы сыграть свою роль, имидж руководителя должен привлечь к себе внимание людей, направить их активность в нужное русло, а затем осуществить управление поведением человека.

При формировании имиджа руководителю нужно учитывать следующие особенности его воздействия на аудиторию имиджа [24]:

1) имидж идеален, его нельзя измерить, но можно оценить, изучая эмоциональные реакции на него;

2) имидж, как идеальное образование, неустойчив, его нужно постоянно подкреплять;

3) имидж по возможности должен быть реалистичен; явное приукрашивание достоинств имиджируемого ведет к снижению доверия к нему;

4) эффективный имидж целостен и непротиворечив;

5) имидж должен содержать ограниченное число компонентов, слишком сложный имидж мешает его восприятию как стереотипа;

6) эффективный имидж должен обладать свойством динамичности: при необходимости в него можно вносить коррективы;

7) при создании имиджа нужно четко представлять образ, который необходимо создать, – это определить стратегию и содержание деятельности по имиджированию;

8) главной функцией имиджа является формирование положительного отношения к его обладателю;

9) положительный имидж способствует повышению престижа и усилению авторитета и влияния носителя имиджа.

Чем объективнее у руководителя представление о своем поведении, основанное на реакции людей, тем действеннее будут стратегия и тактика его поведения. При выборе модели поведения необходимо учитывать и внешние обстоятельства (например, пол).

Женщинам сложнее стать лидером, так как многие мужчины с недоверием относятся к их удачам в профессии. Поэтому женщинам, чтобы достичь половины того, чего достигают мужчины, нужно знать и уметь в два раза больше. У женщин, как правило, лучше развита речевая активность, богаче словарный запас, вербальная логика. Они легче подавляют внутреннюю агрессию. У мужчин сильнее развиты математические способности, пространственная ориентация, формальная логика. Поэтому в организации эффективнее работают смешанные команды. При этом женщины поддерживают активные контакты с клиентами, партнерами, реализуют тактические задачи, занимаются экспертной работой. Мужчины разрабатывают стратегические модели развития организации.

Специалисты дают следующие рекомендации по улучшению профессионального имиджа делового человека [7; 24]:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

1) следите за своей речью, читайте, т.к. невозможно создать и сохранить профессиональный имидж при бедном запасе слов;

2) анализируйте особенности людей с позитивным имиджем;

3) поборите в себе страх не нравиться другим;

4) сохраняйте три качества характера: самоконтроль, самообладание, уверенность в себе;

5) сохраняйте здоровье и жизненный тонус;

6) обратите внимание на интерьер рабочего кабинета и аксессуары;

7) относитесь к своей одежде как к вложению капитала; предпочитайте классический покрой модному, надевайте одежду, соответствующую ситуации и климату;

8) деловой одежде избегайте пастельных тонов, используйте гладкие хорошего качества ткани. Хорошее впечатление производит сочетание прямых и жестких силуэтов, линий (прямой пиджак, брюки со стрелками, квадратная сумка). Впечатление о непредсказуемости создают такие элементы, как расклешенные юбки, рюши, локоны в прическе;

9) строго соблюдайте правила гигиены.

Во многих случаях имидж руководителя является результатом правильного выбора модели поведения в конкретной ситуации. Хотя модели поведения избираются под влиянием многих обстоятельств, в том числе и выходящих за пределы психики человека, важно использовать все имеющиеся возможности для привнесения в управленческое общение своих позитивных характеристик.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите условия возникновения имиджелогии как науки.

2. Дайте определение имиджелогии.

3. Сформулируйте цель, объект и предмет исследования имиджелогии.

4. Охарактеризуйте основные направления исследований в имиджелогии.

5. Дайте характеристику теоретико-методологических исследований в имиджелогии.

6. Представьте основные направления прикладных исследований в имиджелогии.

7. Дайте определение имиджа с позиции традиционного подхода.

8. Охарактеризуйте основные свойства имиджа.

9. Представьте поэтапное управление поведением людей с помощью имиджа (формула AIDA).

10. Охарактеризуйте современный подход к понятию имиджа.

11. Представьте виды имиджа в зависимости от направленности проявления.

12. Охарактеризуйте виды имиджа в зависимости от эмоциональной окраски.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

13. Перечислите виды имиджа в зависимости от целенаправленности формирования.

14. Представьте виды имиджа в зависимости от степени рациональности восприятия.

15. Перечислите виды имиджа в зависимости от средств выражения. Дайте их характеристику.

16. Представьте виды имиджа в зависимости от его содержания.

17. Дайте характеристику имиджа руководителя.

18. Перечислите основные составляющие внешнего имиджа делового человека.

19. Охарактеризуйте основные принципы формирования имиджа.

20. Представьте основные этапы построения имиджа.

21. Какую роль в формировании имиджа делового человека играют эффекты аттракции и фасцинации?

22. Перечислите основные особенности воздействия имиджа.

23. Как фактор пола влияет на восприятие поведения и имиджа руководителя?

24. Какие рекомендации по улучшению профессионального имиджа можно дать деловому человеку?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А.Кулешова

ПРАКТИКУМ

Практическое занятие №1
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУКА

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Психология управления как самостоятельная отрасль знаний. Объект и предмет психологии управления.
2. Связь психологии управления с другими науками.
3. Основные школы науки управления: школа научного управления.
4. Основные школы науки управления: административная школа управления.
5. Основные школы науки управления: школа «человеческих отношений».
6. Основные школы науки управления: школа количественных методов управления.
7. Общие подходы в теории управления: функциональный подход.
8. Общие подходы в теории управления: системный подход.
9. Общие подходы в теории управления: комплексный подход.
10. Общие подходы в теории управления: ситуационный подход.
11. Характеристика основных мировых управленческих культур.
12. Основные особенности и тенденции развития научного управления на современном этапе.

Задание 1. Обсуждение рефератов на тему:

1. Этапы развития науки управления.
2. Основные мировые управленческие культуры их характеристика.
3. Перспективы развития психологии управления.

Задание 2. Интерпретация афоризмов

Проанализируйте представленные ниже афоризмы известных мыслителей [4; 29]. Выберите наиболее понравившиеся высказывания и обоснуйте свой выбор. Отберите высказывания, с которыми вы не совсем согласны и прокомментируйте их.

Самое трудное искусство – это искусство управлять.

К. Вебер

Благополучное плавание обеспечивает не столько сам корабль, сколько искусное управление им.

Д. Кёртис

Уметь управлять – значит уметь выбирать.

Ф. Пананти

Руководить – это значит не мешать хорошим людям работать.

П. Капица

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Все искусство управления состоит в искусстве быть честным.

Т. Джефферсон

Управление – это сложное явление, подверженное различным прихотям и моде.

М. Вудкок, Д. Френсис

Управлять – значит приводить к успеху других.

Американское определение управления

Руководить – это искусство заставлять других делать всю работу.

Безымянный автор

Грандиозные перемены, происходящие в наши дни практически в каждой отрасли и профессии, ставят руководство на первое место, а менеджмент – на второе.

С. Кови

Менеджмент – искусство карабкаться по лестнице успеха; руководство – умение определить, к той ли стене приставлена лестница.

П. Дракер, У. Беннис

Управление (или менеджмент) относится к нижнему уровню и решает вопрос: КАК лучше выполнить те или иные задачи? В то время как руководство имеет дело с верхним уровнем – определяет, ЧТО именно нужно сделать.

С. Кови

Задание 3. Проанализируйте понятия «управление», «менеджмент» и «руководство», определите сходство и отличие этих понятий:

«Менеджмент – управление производством, включающее совокупность принципов, методов, средств и форм управления, применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли» [20, с. 361].

«Управление – процесс целенаправленного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему с целью обеспечения его эффективного функционирования и развития» [20, с. 388].

«Руководство – совокупность процессов взаимодействия между руководителем и подчиненными; это научно обоснованное побуждение людей к достижению цели посредством воздействия на их сознание и социально-психологические групповые явления, а также на окружающие условия» [20, с. 380].

Задание 4. Познакомьтесь с содержанием практикума 1 «Области совершенствования современного управления: финский опыт» [32, с. 414–415]. Какие области совершенствования управления, по вашему мнению, являются наиболее актуальными для нашей страны? Почему? Какова роль психолога в процессе оптимизации управления?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ОБЛАСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ФИНСКИЙ ОПЫТ

В приводимый ниже перечень собраны наиболее значительные области совершенствования управления в финских организациях.

1. *Совершенствование деятельности организации,* куда входят уточнение задач нынешней деятельности, повышение ее эффективности, а также прогнозирование деятельности с близким и дальним прицелом.

2. *Совершенствование средств и способов управления.* Сюда входят вопросы дальнейшего развития систем планирования и управления в компаниях (особенно создание систем управления по целям и результатам), создания систем совершенствования руководящего и другого персонала, улучшения систем принятия решений, развития вычислительных систем, уточнения систем сотрудничества, а также содержания должностных обязанностей руководителей и групп управления.

3. *Совершенствование организационной структуры,* где существенным является изменение этой структуры в сторону большей мотивированности и эффективности, использование более гибких структурных решений (проект, матрица), уточнение вопросов разделения труда и полномочий, совершенствование коммуникаций внутри организации и вне ее, а также улучшение делегирования полномочий.

4. *Улучшение атмосферы внутри организации,* особенно по части гласности, мотивированности работы, человеческих отношений, доверия, терпимого отношения к критике и готовности ее использовать в целях совершенствования организации.

5. *Совершенствование стиля работы руководителей и их способов мышления,* куда могут входить улучшение знаний о своих способностях и возможностях, определение своего индивидуального стиля руководства; совершенствование управленческого мышления, содержания своей работы и использования своего рабочего времени, а также совершенствование работы правления организации.

6. *Совершенствование форм сотрудничества,* куда входят улучшение сотрудничества между руководящими работниками организации, между руководством фирмы и профсоюзом, повышение готовности к сотрудничеству между отдельными работниками и группами, а также эффективное использование в практической деятельности по управлению различных договоров, заключенных между отдельными организациями рынка труда в соответствии с законом о сотрудничестве.

7. *Всестороннее развитие самого руководителя: улучшение* своего психического и физического состояния, забота о мотивированности своей работы и в целом своей жизни, составление плана своей жизни и карьеры, а также работа над собой с прицелом на год и больше вперед.

Электронный архив библиотеки МГТУ имени А.А. Кулешова

8. *Расширение международного кругозора,* выработка позиций в практической деятельности.

(Источник: Управление по результатам: пер. с финск. / общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна. – М, 1993. – С. 61–62.)

Задание 5. Ситуация для анализа «Что делать с избытком»? [8, с. 305–306]. Какой принцип управления можно использовать при анализе ситуации?

ЧТО ДЕЛАТЬ С ИЗБЫТКОМ?

Переход одного российского предприятия на коммерческую основу в начале 1990-х гг. не смог сразу и полностью удалить «советские отпечатки», и на предприятии осталось своеобразное наследие прошлого, которое заключалось в том, что контроль за расходами на содержание аппарата практически не велся, т. е. отсутствовала оптимизация структуры управления. Проще говоря, главным и ведущим специалистом мог стать кто угодно, а количество главных специалистов определялось локально (непосредственно в филиалах), а не Центральным аппаратом.

Со сменой Президента компании был проведен анализ структуры управления в разных территориальных филиалах (а к тому моменту их насчитывалось около 80), и, естественно, результаты анализа оказались далеко не благоприятными. Выяснилось, что в одних филиалах число главных и ведущих специалистов составляет примерно 70% от общей численности, а в некоторых регионах эта цифра приближалась к 95%, хотя порой эти специалисты выполняли функции простых специалистов, но зарплату получали как ведущие. В других же филиалах наблюдалась противоположная картина: ведущих специалистов было 10–15%, простых – 85–90%, и именно простые специалисты выполняли функции ведущих, хотя оценивался их труд гораздо ниже.

Ситуация новому Президенту не понравилась, и он предложил своему заместителю (Гусеву Виктору Александровичу) разобраться с этой проблемой и предложить план изменения.

Через некоторое время Виктор Александрович выступил с докладом перед Советом директоров о систематизации структуры и едином нормировании численности категории специалистов во всех филиалах компании. Было предложено установить количество главных специалистов не более 20%, ведущих – 25%, старших и простых специалистов – 55%. Порядок о нормировании численности был утвержден и в скором времени разослан во все филиалы компании с указанием срока выполнения задачи.

Новость о сокращении главных и ведущих специалистов, понижении статуса и, как следствие, оплаты труда вызвала всплеск негодования практически во всех филиалах. Возникли и другие вопросы: кто будет заниматься

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

сокращением ведущих специалистов и по каким критериям можно понижать статус. Многие сотрудники были не согласны с «безосновательным» понижением, и им было предложено покинуть рабочее место. Некоторые, пытаясь доказать, что именно они достойны звания ведущих специалистов, стали более заинтересованно работать, и таких сотрудников оставляли на прежних местах.

Вопросы

1. Насколько эффективен, по-вашему, план В.Л. Гусева? Правильно ли он распределил число специалистов? Если нет, то предложите собственный вариант.

2. Какие преимущества получила компания с начала систематизации? С какими трудностями она столкнулась?

3. Каким образом можно разрешить психологические трудности, возникшие в коллективах филиалов в связи с переходом к новой структуре распределения полномочий? Каковы ваши предложения по смягчению последствий понижения статуса для людей, которых с должности ведущих специалистов переводят на более низкий уровень?

Задание 6. *Упражнение «Интеллектуальные качели».*

Членов группы просят высказать свое мнение по поводу того, какой из четырех основных подходов к управлению (процессный, системный, комплексный, ситуационный) является наиболее адекватной управленческой концепцией в современном мире. Ответ просят аргументировать. Чем оригинальнее и эмоциональнее предложенная точка зрения, тем интенсивнее «раскачиваются качели» [14, с. 108–109].

Задание 7. *Коллаж на тему «Управленческая культура».*

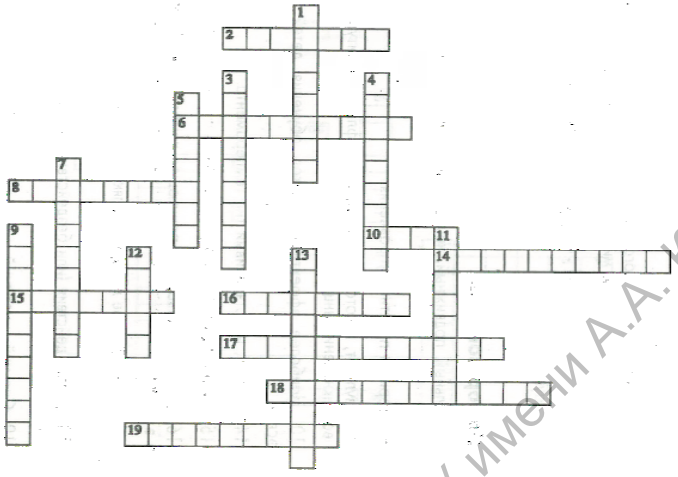
Группе предлагают разбиться на четыре подгруппы и выбрать определенный тип мировой управленческой культуры (американская, японская, европейская и советская). С помощью техники коллажа каждой подгруппе необходимо представить особенности выбранной культуры управления. Выбранные для создания коллажа картинки желательно дополнить надписями, собственными рисунками, фоном, чтобы коллаж получился интересным, привлекательным и запоминающимся [31, с. 319].

Задание 8. *Упражнение «Управленческая культура в поговорках».*

Подберите русские (белорусские) народные поговорки, в которых отражаются управленческие принципы. Например: «И строг наш приказ, да не слушают нас», «За все браться – ничего не сделать». Как можно охарактеризовать принципы управления данной культуры?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 9. Используя основные понятия изучаемой темы, разгадайте кроссворд [33, с. 325–326]:



По вертикали:

1. Управляющий, специалист по управлению.

3. Общее согласие по спорным вопросам.

4. Сильный, подвижный, уравновешенный тип темперамента.

5. Способность почувствовать состояние другого человека.

7. Человек, преимущественно ориентированный на свой внутренний мир.

9. Человек, преимущественно ориентированный на окружающий мир.

11. Человек, у которого уравновешена ориентация на внешний и на внутренний мир.

12. Саморегулируемая экономическая система.

13. Наука о душе.

По горизонтали:

2. Сильный, подвижный, неуравновешенный тип темперамента.

6. Теория и практика управления.

8. Результат, к которому приводит конфликтная ситуация при возникновении инцидента.

10. Наиболее эффективный метод обучения детей и взрослых.

14. Слабый, но отзывчивый тип темперамента.

15. Тренировочный режим, тренировка.

16. Обстоятельство, превращающее конфликтную ситуацию в конфликт.

17. Ответственное лицо, управляющее деятельностью коллектива.

18. Слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

19. Сильный, инертный, уравновешенный тип темперамента.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 10. Психологическая диагностика

Проведите психодиагностику с помощью методики «Анализ личных ограничений менеджера» [20, с. 303–310] (Приложение 1). Подготовьте рекомендации по результатам исследования.

Задание 11. Тестовый контроль знаний по теме

1. Завершите предложение: «Психология управления – это отрасль психологии, изучающая …».

2. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «В предмете психологии управления выделяют следующие области изучения: 1) психологические закономерности ...; 2) психологические закономерности субъекта этой деятельности – …; 3) психологические закономерности управляемой подсистемы и ее субъектов – …; 4) психологические закономерности …».

3. Установите соответствие между основными школами в управлении и фамилиями их создателей, записав ответ в виде сочетания буквы и цифры:

1) школа научного управления	А) Д. Мунк и А. Файоль,
2) административная школа в управлении	Б) М. Мескон и Г. Саймон
3) школа человеческих отношений	В) Ф. Тейлор и Ф. Гилберт
4) школа количественных методов в управлении	Г) Э. Мэйо и М. Фоллет

4. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Основной вклад школы научного управления в развитие теории управления заключается в: 1) использовании научного анализа для определения лучших способов выполнения задач; 2) … ; 3) … ; 4) использовании материального стимулирования для повышения производительности труда; 5)…».

5. Продолжите предложение: «Основной вклад административной школы в развитие теории управления заключается в: 1) …; 2)…; 3 …».

6. Охарактеризуйте вклад школы человеческих отношений в развитие теории управления (не менее двух положений).

7. Заполните недостающие элементы таблицы, соотнеся основные подходы к содержанию управления и их характеристику:

1) функциональный подход –	…
2) … подход –	подход, который рассматривает любую организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого
3) комплексный подход –	….
4) … подход –	подход, рассматривающий организацию как открытую систему, на которую действуют различные внешние и внутренние факторы

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

8. Установите соответствие между основными мировыми управленческими культурами и их характеристиками. Ответ запишите в виде сочетания буквы и цифры:

1) советская	А) управленческая культура, которая сочетает обучение управлению как специальному виду профессиональной деятельности с управленческой практикой
2) японская	Б) управленческая культура, которая предусматривает подготовку руководителей посредством приобретения управленческого опыта путем смены должностей, в результате чего происходит формирование профессиональных и управленческих качеств
3) американская	В) управленческая культура, которая предусматривает подготовку руководителей не столько получением специального управленческого образования, сколько приобретением управленческого опыта и преданностью рекомендующему лицу
4) европейская	Г) управленческая культура, которая рассматривает управление как самостоятельный вид деятельности и предполагает подготовку руководителей посредством приобретения специального образования в области управления, которое дополняет уже имеющуюся профессиональную подготовку в другой области

9. Вставьте недостающие тенденции развития науки управления на современном этапе: 1) …; 2) практическая направленность; 3) ориентация на количественное увеличение и усиление дифференциации управленческого труда; 4) …; 5) ориентация на Человека как наивысшую ценность процесса управления; 6) …; 7) …».

10. Сформулируйте психологические проблемы (не менее двух), решение которых является важнейшим условием для повышения эффективности деятельности любой организации.

Практическое занятие №2
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Управление и его характеристика.
2. Понятие процесса управления.
3. Организация системы управления и ее характеристика.
4. Основные принципы управленческой деятельности.
5. Понятие о методах управления.
6. Административно-правовые методы управления.
7. Экономические методы управления.
8. Социально-психологические методы: социологические методы управления.
9. Социально-психологические методы: психологические методы управления.
10. Психологические закономерности управленческой деятельности и их характеристика.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 1. Обсуждение рефератов на тему:

1. Психологическое содержание управленческой деятельности.

2. Организация процесса управления с учетом восточноевропейского менталитета.

3. Специфика процесса управления в разных социальных сферах (образование, культура, наука, бизнес, производство).

Задание 2. Интерпретация афоризмов

Проанализируйте представленные ниже афоризмы известных мыслителей [4; 29]. Выберите наиболее понравившиеся высказывания и обоснуйте свой выбор. Отберите высказывания, с которыми вы не совсем согласны и прокомментируйте их.

Хорошее управление состоит в том, чтобы показывать средним людям, как сделать работу превосходных людей.

Дж. Д. Рокфеллер

В любой организационной системе существует три организационные проблемы, решить которые предстоит руководителю: организация труда, организация производства, организация управления.

Принцип американского менеджмента

Обратная связь – вот завтрак чемпионов.

К. Бланшар

Цель обладающего интуицией менеджера – высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение цели организации.

М. Вудкок, Д. Фрэнсис

Разделение труда – ключ к эффективному управлению.

С. Кови

Люди работают не только ради денег, и если вы пытаетесь мотивировать людей, деньги не самый эффективный инструмент.

А. Морита

Хорошее управление исключает наличие плохих взаимоотношений.

Т. Санталайнен

Похвала является наиболее утонченным и эффективным орудием управления. Больше всего люди хотят признания своей работы, оценки своих усилий.

Управленческий опыт

Временами подчиненных нужно поддерживать, временами им нужно приказывать, иногда – наказывать и иногда ставить лицом к неприятной информации об их положении.

М. Вудкок, Д. Фрэнсис

Не наказывай грозным бичом того, кто заслуживает лишь плётки.

Гораций

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Один из самых важных и противоречивых аспектов роли руководителя – определение работы для подчиненных. При этом каждая работа должна быть важной, многообещающей и продуктивной.

М. Вудкок, Д. Фрэнсис

Нечеткие требования в области задач подрывают качество общения и снижают уровень доверия.

С. Кови

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

Принцип американского менеджмента

Задание 3. Проиллюстрируйте на примерах психологические закономерности управленческой деятельности.

Задание 4. Проанализируйте содержание практикума 4 «Основные методы и техника управления» [32, с. 422–425]. Проранжируйте представленные методы и техники управления, выделите три наиболее значимых, с вашей точки зрения, метода. Обоснуйте свой выбор.

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНИКА УПРАВЛЕНИЯ

Технику управления в наши дни легко относят к технократическому и механическому способу действий, от которых мы сейчас отходим. И хотя она не должна, естественно, доминировать и сковывать управленческую работу, введение в практику различных элементов этой техники приносит несомненную пользу в повседневной работе руководителя. Ниже изложены важнейшие методы и техника управления.

1. *Совершенствование планирования своей работы и использования своего рабочего времени.* Основными его этапами являются уточнение потребности и целей такого совершенствования, учет использованного рабочего времени (по памяти, записям в календаре, самоотчетам, с помощью специального регистрирующего устройства), группировка и анализ информации, выработка выводов и выдвижения идей по проведению практических мер для совершенствования» своей деятельности, определение сроков проведения этих мер и контроля. Для важнейших задач в календаре планируемого рабочего времени заранее отводится специальное время.

2. *Беседа о результатах.* Это беседа, которая проводится по определенной форме между начальником и подчиненным, основной целью которой является обеспечение результативной деятельности на уровне отдельных работников. Беседа о результатах включает подготовку к ней со стороны и начальничка, и подчиненного, собственно беседу продолжительностью 2–4 часа, выводы по полученным результатам, достижение договоренности о ключевых резуль-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

татах и целях на предстоящий период, а также об индивидуальном совершенствовании подчиненного, собственно работу и контроль. Беседу о результатах целесообразно проводить 1–2 раза в год.

3. *Техника получения сведений об отдаче проводимой работы.* С их помощью увеличивается гласность взаимодействия между руководителем и подчиненными, а также даются стимулы для индивидуального роста и совершенствования. Техника получения таких сведений может быть самой различной, – от оценок работы по определенной форме до открытой передачи и приема информации в повседневных ситуациях.

4. *Техника принятия решений.* Ее целью является обучение принятию решений вообще и совершенствование качества принимаемых решений. Техника принятия решений может соответствовать определенной форме или же носить неструктурный характер. В качестве реалистической цели следует поставить задачу принятия максимально большого числа решений на основе взаимопонимания вместо так называемых незаметных решений, решений на основе авторитета решений меньшинства, решений большинства и компромиссов. Большим преимуществом решений на основе взаимопонимания является то, что к их осуществлению участники его принятия приступают с большей готовностью, нежели решений, принятых на иной основе.

5. *Способы поощрений.* Управление по результатам будет функционировать только в том случае, если достижение результата будет увязываться с поощрением или санкциями. Поощрение может осуществляться разными системами: способами мотивации, обеспечением индивидуального развития и роста, планированием организации и содержания труда, работой по проектам и, конечно, деньгами. Существенным при управлении по результатам является то, что вознаграждение предусматривается за результаты и ближайшей, и дальней перспективы. Руководитель должен научиться поощрять себя аналогично тому, как он мотивирует свою работу.

6. *Консультирование и индивидуальная подготовка.* Новинкой в управленческой работе в последние годы явилось индивидуальное консультирование. Основополагающей мыслью при этом является то, что начальник ответствен за рост и развитие своих подчиненных. С другой стороны, у начальников в связи с их служебным положением имеются весьма хорошие возможности консультировать своих подчиненных по вопросам, касающимся их работы, а частично и по иным проблемам. Беседы по результатам могут в своем лучшем виде стать двусторонним консультационным мероприятием. Особенно в проектных организациях роль начальника должна больше опираться именно на консультации и подготовку своих подчиненных, а не на иерархические отношения. Кроме начальника, консультантами могут быть подчиненные, коллеги, специалисты различных областей, друзья.

7. *Техника оказания влияния.* За последнее время усилилось также значение совершенствования использования власти, способов и стилей влияния

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

при анализе скрытых сил организации. Стремления, связанные с властью, направляют, во всяком случае бессознательно, поведение многих руководителей. Познание своего стиля влияния и использование соответствующих ему способов управления повышают результативность работы. Стили влияния можно разделить на «поощрение и наказание», «участие и доверие», «общее мнение и аргументированное убеждение» (предложения, обоснования и контраргументы).

8. *Способы подбора и оценки персонала.* В качестве средств создания и совершенствования людских ресурсов можно использовать многочисленные средства, с помощью которых организации стремятся достичь наилучших решений. Наиболее широко используются психологические тесты, тесты внутреннего выбора, тесты для подбора работников вне организации, различные анкеты и анализы данных собеседования, рекомендации, оценки, данные консультантами, оценочные беседы (в настоящее время, кроме психологических тестов, они содержат также различные задачи), оценки выполненных заданий, а также решения, основывающиеся на опыте. Для обеспечения более или менее высокой надежности оценок необходимо прибегнуть к трем-четырем разным оценочным средствам.

9. *Делегирование ответственности и власти.* Смысл делегирования как приема при управлении по результатам заключается в том, что вместо традиционного делегирования задач здесь делегируется ответственность за результаты своей работы и за результаты использования предоставленной власти. Такое делегирование имеет свои характерные черты как с точки зрения отношения к нему, так и с технической. Задача руководителя – создать в организации равновесие между полномочиями работников (право делать), ответственностью за результаты работы (санкции для себя), властью (способность делать) и подотчетностью (право требовать).

10. *Факторы, облегчающие управленческое поведение руководителя.* Каждый руководитель может совершенствовать и приспосабливать свои умения в соответствии с потребностями. Факторами, оказывающими благоприятное влияние на управленческое поведение, могут быть: умение выступать, техника самообразования и самосовершенствования, умение управлять изменениями, способы поддержания трудовой морали и дисциплины, методы групповой работы, техника проведения совещаний, техника творческой работы, техника скорочтения и умения расслабляться.

Владение способами и техникой управления требует хорошего чувства ситуации и, естественно, практического опыта. При использовании названных способов и техники управления важно подчеркнуть также значение воли руководителя.

(Источник: Управление по результатам: пер. с финск. / общ. ред. и предисл. Я.Л. Лейманна. – М., 1993. – С. 140–143.)

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 5. Ситуация для анализа «Выход из положения» [8, с. 279–281]. Охарактеризуйте методы управления руководителя компании и оцените их эффективность.

ВЫХОД ИЗ ПОЛОЖЕНИЯ

Компания ЗИЛ, занимающаяся производством и сбытом автомобилей, всегда в конкурентной борьбе уступала таким «гигантам» автомобилестроения, как УАЗ и ВАЗ. Однако последний год для предприятия был крайне неудачным: основные модели машин не пользуются спросом, а немногие покупатели очень недовольны низким качеством приобретенных автомобилей. Склады компании уже переполнены новыми машинами, дистрибьютеры делают все меньше и меньше заказов, огромные деньги тратятся на то, чтобы отозвать с рынка неисправную продукцию и устранить неполадки. А между тем компания ЗИЛ взяла в разных коммерческих банках кредиты на сумму свыше миллиарда рублей. Эти деньги пошли на переоборудование конвейеров для производства новых моделей, покупку нового оборудования и деталей. Через полгода истекает срок погашения кредитов. Очевидно, что компания будет не в состоянии сделать выплаты по кредитам, так как даже третья часть выпущенной продукции не была реализована, а все полученные деньги пошли на зарплаты рабочим и сотрудникам компании и на издержки, связанные с исправлением дефектов уже созданных автомобилей.

Леонид Якоков – бывший президент компании УАЗ. Он начинал в этой компании еще младшим менеджером в отделе по продажам и за 25 лет работы на благо компании сделал отличную карьеру. За пять лет президентства он успел очень многое и прославился как талантливейший менеджер. Но из-за конфликта с владельцем компании Геннадием Фордовым был смещен со своего поста.

Через несколько месяцев после нашумевшего смещения с должности президента УАЗа Леонид получает предложение занять место президента компании ЗИЛ. Якоков был в курсе, что дела ЗИЛа очень плохи, однако решил, что это его шанс вернуться в автобизнес, и принял предложение. При этом ему назначили такое же жалование, какое он получал, работая на УАЗе.

С первых же дней работы Леонид начал проводить реорганизацию компании. Он нанял известную бухгалтерскую фирму для организации финансовой документации компании и создания единого бухгалтерского центра, где хранилась бы вся информация по издержкам и прибыли. Новая система финансового контроля позволила всегда иметь оперативную информацию о делах компании в целом, а не получать ее по частям из разных источников, как это было до этого.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Якоков провел собеседования со всеми старшими менеджерами, в результате чего 122 из 135 были уволены. Они привыкли видеть компанию «умирающей» и не могли оказать никакой помощи в ее «реанимации». На места уволенных Якоков назначил несколько десятков человек, с которыми он работал в прошлом, в том числе и бывших сотрудников УАЗа. Надо сказать, что после назначения Якокова на должность президента ЗИЛа многие из числа старших менеджеров УАЗа последовали за своим бывшим шефом и перешли на работу под его начало.

Конструкторский отдел под непосредственным руководством нового президента компании в кратчайшие сроки создал проект и макет новой модели автомобиля. Это была очень качественная и продуманная машина, которая непременно бы покорила рынок. Особенность машины состояла в том, что для ее сборки использовались уже имевшиеся на складах детали, а базовая конструкция была такая же, как и на выпускавшихся до этого автомобилях. Это позволило в несколько раз сократить издержки на закупку новых деталей и компонентов.

Однако для того, чтобы провести переоборудование конвейеров, установить новое оборудование, наладить рекламную кампанию и выплатить зарплату рабочим, требовались деньги. Используя свой личный авторитет, Якоков получает для компании кредит еще на 2 млрд рублей.

Вопросы

1. Правильным ли было решение владельца компании ЗИЛ нанять Якокова на должность президента компании? При ответе на этот вопрос учтите сложившуюся в компании ситуацию и тот факт, что с предыдущего поста Якоков был уволен.

2. Что вы можете сказать о переменах, проведенных Якоковым? Насколько оправданным было увольнение менеджеров? Как отбирались люди на места топ-менеджеров? Какое значение это имеет для работы компании?

3. Что вы можете сказать о методах работы Якокова?

4. Чем рисковал владелец компании, когда назначал Якокова на пост президента?

5. Как вы видите судьбу компании ЗИЛ?

Задание 6. *Упражнение «Самоменеджмент».* С позиции процесса управления охарактеризуйте один свой учебный день.

Задание 7. *Упражнение «Предупреждение»* [19, с. 11]. Проанализируйте предложенную ниже ситуацию. Ответьте на поставленный вопрос.

Работник рассказывает начальнику: «Вчера ночью мне приснился ужасный сон: самолет, на котором вы сегодня должны улететь, разбивается». «Мне

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

бы стоило вас уволить, – отвечает начальник, – но, учитывая вашу заботу обо мне, я ограничусь предупреждением».

За что, по вашему мнению, работнику было объявлено предупреждение?

Задание 8. *Упражнение «Наводка»* [30, с. 648–649].

Члены группы разбиваются на две команды. Каждая команда выбирает три-четыре ключевых понятия изучаемой темы и записывает их на отдельных карточках. Затем из противоположной команды выбирают одного человека, который, прочитав записанное слово, должен жестами представить это понятие так, чтобы команда его угадала. Затем из этой же команды выбирается другой человек, который представляет новое понятие. Побеждает команда, которая быстрее и точнее угадывала слова.

Задание 9. *Игра «Уговорить на субботник».*

Члены группы разбиваются на пары, один из которых исполняет роль начальника, второй – подчиненного. «Руководитель» должен уговорить «подчиненного» выйти на субботник, используя один из способов психологического воздействия (способ определяется с помощью жребия). Члены группы должны определить, какой из способов был использован руководителем, и проанализировать эффективность воздействия. Игра заканчивается после того, как каждая пара представила свой способ воздействия.

Задание 10. Психологическая диагностика

Проведите психологическую диагностику с помощью многоуровневого личностного опросника «Адаптивность» [12, с. 214–223] (Приложение 2). Подготовьте рекомендации по результатам исследования.

Задание 11. Тестовый контроль знаний по теме

1. Из представленного ниже набора слов составьте одно из основных понятий психологии управления: «взаимодействие, последнего, управление, целенаправленное, перевода, это, между, субъектом, так, объект, и, внешних, информационное, из, одного, и, объектом, с, целью, управления, состояния, в, другое, или, действующих, на, возмущений, компенсацию, как, внутренних».

2. Закончите предложение: «Организация управления – это …».

3. Перечислите факторы, которые могут негативно сказываться на организации процесса управления (не менее трех).

4. Вставьте отсутствующие составные части организации системы управления:1) изучение целей организации; 2) …; 3) …; 4) разработка технологии управления; 5) …; 6) …; 7) подбор кадров.

5. Соотнесите основные принципы управления и их характеристику, записав ответ в виде сочетания цифры и буквы:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

1) принцип департаментализации	А) принцип управления, в соответствии с которым нельзя подстраивать организацию к способностям работающих людей, надо подбирать сотрудников, способных обеспечить достижение цели организации
2) принцип соответствия персонала структуре	Б) принцип управления, в соответствии с которым функционирование организации в целом и каждого ее подразделения в отдельности должно быть подчинено стратегической цели развития организации
3) принцип подчинения индивидуальных интересов общей цели	В) принцип управления, в соответствии с которым организация строится снизу вверх, на каждом этапе анализируется необходимость создания новых подразделений
4) принцип соотношения	Г) принцип управления, в соответствии с которым все регулярно повторяющиеся действия нужно распределять между работниками управленческого аппарата, не дублируя их
5) принцип специализации управления	Д) руководитель не должен делать то, что может сделать его подчиненный, при этом управленческая ответственность остается за руководителем
6) принцип делегирования полномочий	Е) принцип управления, в соответствии с которым на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать

6. Расклассифицируйте представленные ниже методы управления, записав ответ в виде сочетания буквы и цифр:

А) административно-правовые методы; Б) экономические методы; В) социально-психологические методы;

1) организационное воздействие; 2) материальное стимулирование; 3) административная ответственность; 4) соревнование; 5) материальная ответственность; 6) психологическое планирование; 7) хозяйственный расчет; 8) изучение групповой динамики; 9) дисциплинарная ответственность; 10) распорядительное воздействие.

7. Исключите лишний элемент в суждении: «Психологическое планирование может осуществляться руководителем в виде:

А) создания комфортного социально-психологического климата;

Б) минимизации межличностных конфликтов;

В) изучения групповой динамики;

Г) формирования организационной культуры».

8. Исключите лишний элемент в суждении: «К социологическим методам управления относятся:

А) создание комфортного социально-психологического климата;

Б) анализ коммуникативных процессов в группе;

В) изучение групповой динамики;

Г) исследование лидерства в группе».

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

9. Заполните недостающие элементы таблицы, соотнеся основные способы психологического воздействия и их характеристику:

1) убеждение –	…
2) … –	способ воздействия на работника или группу сотрудников путем личного примера лидера, образцы поведения которого являются примером для других
3) побуждение –	….
4) … –	косвенное убеждение работника посредством шутки, иронического замечания и аналогии, которые обращены не к логике, а к эмоциям
5) комплимент –	…
6)… –	способ воздействия, который заключается в выражении неодобрения, осуждения сотрудника
7) осуждение –	…
8) … –	способ воздействия, основанный на сочетании руководителем просьбы и убеждения

10. Впишите недостающие психологические закономерности управленческой деятельности: 1) закон неопределенности отклика; 2) …; 3) закон неадекватности самооценки; 4) …; 5) закон самосохранения; 6) …; 7) принцип универсальной талантливости; 8) …; 9) принцип неисчерпаемости.

Практическое занятие № 3
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Понятие о функциях управления. Сложность построения системы управленческих функций.
2. Классификация управленческих функций на основе основных измерений управленческого труда.
3. Административные функции и их группы. Управленческий цикл.
4. Психологические особенности общих функций управления: функция целеполагания.
5. Психологические особенности общих функций управления: функция прогнозирования.
6. Психологические особенности общих функций управления: функция планирования.
7. Психологические особенности общих функций управления: функция организации.
8. Психологические особенности общих функций управления: функция принятия решений.
9. Психологические особенности общих функций управления: функция мотивирования.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

10. Психологические особенности общих функций управления: функция контроля.

11. Психологические особенности коммуникативной функции управления.

12. Психологические особенности реализации кадровых функций управления.

13. Психологические особенности исполнения производственно-технологических функций управления.

14. Психологические особенности реализации производных (комплексных) функций управления.

Задание 1. Обсуждение рефератов на тему:

1. Коммуникативная компетентность руководителя как условие эффективной управленческой деятельности.

2. Мотивация деятельности работников как фактор эффективности управления.

3. Содержание и структура психологической готовности руководителей к управлению.

Задание 2. Интерпретация афоризмов

Проанализируйте представленные ниже афоризмы известных мыслителей [4; 29]. Выберите наиболее понравившиеся высказывания и обоснуйте свой выбор. Отберите высказывания, с которыми вы не совсем согласны и прокомментируйте их.

Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: правильного установления конечной цели всякого рода деятельности и отыскания соответственных средств, ведущих к конечной цели.

Аристотель

Кто не знает, в какую гавань плыть, для того не бывает попутного ветра.

Сенека

План – это не программа действий и событий наподобие программы ТВ, а письменное обязательство руководителя, подобное расписке при получении денег в долг.

И. Ашманов

Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей.

Ли Якокка

Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять.

Г. Форд

Надо, чтобы условия, а не управляющие заставляли людей работать.

Р. Хасимото

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Эффективное делегирование – высший вид эффективной человеческой деятельности.

С. Кови

Контроль – это та профессиональная услуга, которую управляющий должен оказывать своим сотрудникам.

В. Зигерт, Л. Ланг

Есть особенно эффективный метод получения информации, не используемый большинством менеджеров. Нужно просто пойти туда, где работают, и посмотреть, что там делается.

Э. Гроув

Настоящий руководитель обладает способностью подвигнуть других на самые высокие достижения; он же дает им свободу и возможность для дальнейшего роста.

Б. Роджерс

Самая важная задача наших руководящих кадров – это развивать управленческие способности в других людях.

Г. Форд

Задание 3. *Упражнение «Управленческий цикл».* Смоделируйте цикл управления организацией, фирмой, учреждением или конкретным ресурсом (персоналом, финансами и т.д.). Какие трудности возникли при разработке управленческого цикла?

Задание 4. Проанализируйте содержание практикума 31 «Регуляторы мотивации и мотиваторы» [32, с. 508–511]. Соотнесите предложенные в практикуме факторы мотивирования трудовой деятельности с факторами удовлетворенности трудом теории Ф. Херцберга.

РЕГУЛЯТОРЫ МОТИВАЦИИ И МОТИВАТОРЫ

1. *Рабочая среда.* Нет никаких сомнений, что обстановка, в которой осуществляется работа, может сильно влиять на отношение и энергию работников. Это значит, что организации стоит вкладывать время, ресурсы и заинтересованность в создание такой обстановки, которая содействовала бы достижению ее задач и отвечала бы потребностям занятых. Мы имеем бесчисленные примеры того, как люди «выключались» своей рабочей средой, начиная с техника, «привязанного» к плохо сконструированной и шумной конвейерной линии, и кончая администратором, который не может сосредоточиться из-за того, что вынужден работать в большой общей комнате. Иногда кажется, что некоторые организации делают все, чтобы их служащие чувствовали себя не в своей тарелке.

2. *Вознаграждение.* Оно включает в себя зарплату и прочие выплаты, выходные и дополнительные выгоды. Дополнительные выгоды получили в послед-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ние годы более важное значение. Мы видим, как компания предлагает многие из следующих выгод, обычно имеющих для служащих больше ценности, чем эквивалентный объем заработка: жилье, личное медицинское страхование, страхование жизни и от несчастных случаев, персональные автомобили, оплаченное питание, возможности для развлечения, бесплатные товары, скидка для сотрудников в магазинах компании, предоставление одежды, проведение диспансеризации и лечения, программы участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, возмещение затрат на образование, загородные выезды для служащих и их семей, социальные функции.

3. *Безопасность.* Люди редко дают максимум возможного в атмосфере отсутствия безопасности. Мы однажды работали с субсидируемой государством организацией, чье будущее было постоянно под сомнением из-за перемен во взглядах основных политических партий. Многие служащие организации постоянно жили под угрозой, что их сочтут лишними; самые нужные из занятых в результате были потеряны, а тех, кто мог бы быть крайне нужен для организации, убедили не наниматься в нее на работу. Чувство безопасности не просто связано с наличием или отсутствием работы. Люди также боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство безопасности, которое они испытывают в группе, к которой принадлежат, что делает особенно важным развитие групповой работы. Очень важное значение имеет образ управления людьми, поскольку лишенный отзывчивости стиль может уменьшить чувство безопасности.

4. *Личное развитие и рост.* Один из наиболее эффективных способов увеличить вклад людей в работу организации заключается в оказании помощи их личному развитию. Развитие и опыт неразделимы, и хотя тренировка и обучение могут оказаться полезными, невозможно найти замену возрастающей ответственности и новому опыту. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим мотиватором для еще больших достижений. Какие-то из усилий, предпринимаемых для развития, могут не устраивать занятых в компании или быть не слишком желанными для них, поэтому важно активно вовлекать людей в принятие решений по поводу их собственного развития и роста.

5. *Чувство причастности.* Большинству людей нравится ощущение полезности их работы, и они хотят чувствовать себя частью организации, которая их нанимает. Некоторые организации откровенно доводят до служащих информацию, что помогает им понимать происходящее. Однако другие, кажется, делают все, чтобы как можно дольше держать своих служащих в неведении. Поскольку чувство причастности – это двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Психологи говорят нам, что в организационных группах обычно кто-то один является наиболее влиятельным и особенно важно, чтобы он участвовал в решении вопросов, воздействующих на группу.

6. *Интерес и вызов.* Стремление добиваться значительных результатов широко распространено в большинстве организаций. Большинство людей

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ищут такуй работу, в которой содержался бы вызов, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может взбодрить работников. К несчастью, очень многие виды работ скучны и не предъявляют особых требований. Есть рассказ о том, как в одной организации посетитель увидел оператора, выполняющего наиболее простую из рутинных операций на конвейере. Посетитель сказал: «Надо же, эта работа настолько проста, что ее может выполнить и обезьяна!» Оператор посмотрел на него и сказал: «Вовсе нет. Обезьяна умерла бы со скуки!» Многое можно сделать для изучения того, как организуется та или иная работа, и того, в какой степени в них присутствует интерес и вызов. Даже явно исполнительские виды деятельности, типа наполнения полок или уборка, могут бытъ часто перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения.

Исследования показали, что факторы, описанные в пунктах 1, 2 и 3 в приведенном выше перечне, в целом действуют как демотиваторы в том случае, если работники не удовлетворены ими; они будут мешать другим попыткам усилить мотивацию. Их можно отнести к *регуляторам мотивации.*

С другой стороны, пункты 4, 5 и 6 представляют факторы, действительно увеличивающие заинтересованность и обеспечивающие крупные достижения организациям. Их можно отнести к *главным мотиваторам.* Эти ключевые концепции систематизированы в приводимой ниже таблице.

РЕГУЛЯТОРЫ МОТИВАЦИИ		
1. РАБОЧАЯ СРЕДА	2. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ	3. БЕЗОПАСНОСТЬ
Рабочее место	Зарплата и прочие выплаты	Риск стать лишним
Уровень шума	Выходные	Ощущение своей принадлежности к компании
Фоновое звучание музыки. Эргономика	Дополнительные выгоды Системы медобслуживания	Уважение и одобрение Стиль управления
Столовая	Социальные проблемы	Отношения с окружающими
Дизайн. Удобства. Чистота. Физические условия работы		Сведения о том, как в компании сокращаются с работниками
ГЛАВНЫЕ МОТИВАТОРЫ		
4. ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ	5. ЧУВСТВО ПРИЧАСТНОСТИ	6. ИНТЕРЕСЫ И ВЫЗОВ
Ответственность	Подача информации	Интересные проекты
Экспериментирование	Консультации	
Новый опыт	Совместное принятие решений	Развивающий опыт. Возрастающая ответственность. Цели
Возможности для обучения. Обратная связь. Владение	Коммуникация Представительство	Обратная связь с продвижением к цели

(Источник: Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М., 1991)

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 5. Ситуация для анализа «Управление коммуникациями в корпорации «Золотой колос»» [8, с. 286–288]. Какие достоинства и недостатки новой системы коммуникаций в организации можно выделить?

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОРПОРАЦИИ «ЗОЛОТОЙ КОЛОС»

В 1984 г. корпорация «Золотой колос» приобрела фирму «Родина», производящую конторское оборудование и располагающую 20 сбытовыми центрами, функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы. Это невмешательство означало, что 20 отделений фирмы идут по 20 разным направлениям, результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Родина» – «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офисное решение» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «Золотой колос» увеличило свою выручку на 45%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Родина» Титов Виктор был назначен вице-президентом по сбыту корпорации «Золотой колос». Он быстро понял, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствовала полностью, – поэтому невозможна совместная работа по определению текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации между отдельными людьми и организация в целом.

Виктор установил, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали туда-обратно, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Виктор установил также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Он решил создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Он посчитал необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Виктор учредил ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать в определенной мере обучение персонала.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 20 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Титов и его сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Виктору. В этих формулярах содержится информация о том, как прошло совещание, что идет хорошо, а что – плохо, в чем требуется дополнительная поддержка.

Виктор старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит он.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись его идеям, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что 20 отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущейся четко в определенном направлении.

Вопросы

1. Как вы думаете, будет ли такая методика управления благоприятно воздействовать на компанию в дальнейшем?
2. Как организован информационный обмен в компании? Является ли он эффективным? Назовите достоинства новой системы коммуникаций. Какие вы видите недостатки?
3. Как, по вашему мнению, изменения в способах коммуникации внутри организации повлияли на организационную культуру?

Задание 6. *Упражнение «Мотивация персонала».* На основе представленной ниже информации дайте развернутые ответы на поставленные вопросы [28, с. 57].

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

«Анализ мотивационно-потребностной сферы сотрудников организации «Экопромп» позволил приглашенному консультанту сформулировать следующие рекомендации:

– обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;

– давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;

– поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности;

– систему мотивации и стимулирования персонала необходимо строить с опорой на стратегию организации и обеспечивать успешную реализацию поставленных целей и задач».

Какие потребности не находили удовлетворения в организации? В русле какой мотивационной теории они определены как потребности высшего уровня?

Задание 7. *Упражнение «Компенсаторные механизмы трудовой мотивации»* [31, с. 201].

Известно, что между мотивами существуют компенсаторные отношения: недостаточная сила одних мотивов может быть компенсирована или уравновешена действием других. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой заработной платы. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы. Определите, какие мотивы могут компенсировать действие следующих демотивирующих факторов:

– недостаточный уровень оплаты труда;

– отсутствие карьерных перспектив;

– недостаточно хорошие условия труда;

– отсутствие самостоятельности в работе, постоянный контроль со стороны руководства;

– удаленность от места жительства;

– отсутствие взаимопонимания с руководством.

Следует помнить, что компенсаторные возможности имеют ограниченные временные рамки: по прошествии определенного времени компенсаторный потенциал данного мотива может иссякнуть.

Сформулируйте семь вопросов, на которые, по вашему мнению, руководителю следует получить ответы в беседе с подчиненным для того, чтобы составить более четкое представление о его мотивации.

Задание 8. *Упражнение «Управленческая пятерня»* [20, с. 275].

Для обучения руководителя управленческой ответственности используется «управленческая пятерня» – рука, указательный палец которой показывает на того, кого руководитель хочет обвинить, а три согнутых пальца указывают назад, на себя. Они как бы спрашивают:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

1) кто выбрал этого человека для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно?

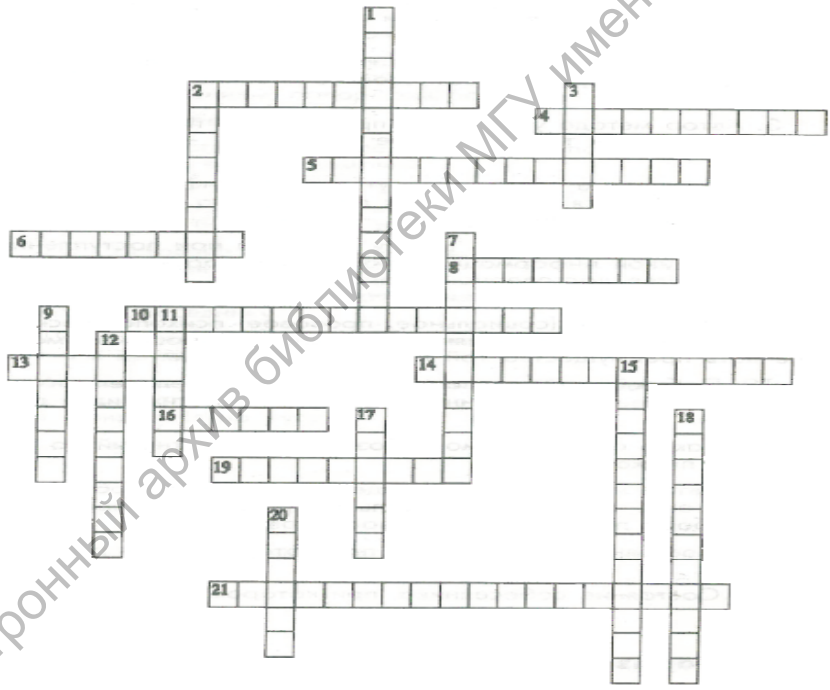
2) кто его инструктировал и как это было сделано?

3) был ли соответствующий контроль за его работой? Как может получиться плохой результат при плохом управлении?

Только убедившись, что за все ответы получены хорошие оценки, можно разогнуть указательный палец. При этом большой палец напоминает, что излишний нажим делает успех невозможным.

Сформулируйте еще пять-семь вопросов, касающихся организации деятельности подчиненных, которые руководитель должен задать себе, прежде чем обвинить сотрудника в неисполнительности.

Задание 9. Используя основные понятия изучаемой темы, разгадайте кроссворд № 2 [33, с. 327–329]:



По вертикали:

1. Метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части прав и ответственности («... полномочий»).

2. Эффект восприятия, в силу которого приятному для нас собеседнику мы приписываем свои собственные достоинства («эффект...»).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

3. Автор метода убеждения, при котором порядок следования аргументов таков: сильные – средние – один самый сильный.

7. Психическое состояние внутреннего конфликта человека, проявляющееся в ощущениях дискомфорта, тревожности, гнетущего напряжения.

9. Эффект восприятия, в силу которого при поступлении противоречивой информации, проверить которую невозможно, в качестве достоверной принимается та, что поступила первой («эффект ...»).

11. Положение (социальное, правовое, психологическое) лица или организации, влияющее на взаимоотношения, могущее дать преимущества той или другой стороне.

12. Побуждения, вызывающие активность человека и определяющие ее направленность в труде и других видах деятельности.

15. Какое состояние может означать застегнутый на все пуговицы пиджак.

17. Автор метода, позволяющего подготовить собеседника, настроить его на положительное решение вопроса (за счет подбора предварительных вопросов).

18. Состояние собеседника, при котором кисти рук расслаблены.

20. Состояние собеседника, при котором руки скрещены на груди.

По горизонтали:

2. Состояние, проявляющееся в том, что при рукопожатии рука стремится быть снизу.

4. Один из наиболее эффективных приемов расположить к себе собеседника.

5. Вид ответственности, не передаваемой подчиненному при делегировании полномочий.

6. Состояние, проявляющееся в потрагивании или легком потирании носа, обычно указательным пальцем (часто сопровождается ерзанием, поворотом боком).

8. Наука убеждать.

10. Ответственность, передаваемая подчиненному при делегировании ему полномочий.

13. Эффект восприятия, в силу которого человека, показавшего выдающиеся результаты в одной области, считают способным на большее и в других областях («эффект ...»).

14. Состояние, проявляющееся в том, что при рукопожатии рука стремится быть сверху.

16. Мимика, помогающая лучше слов показать расположение к собеседнику.

19. Положительное эмоциональное отношение одного человека к другому.

21. Состояние, проявляющееся позой: собеседник сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена, опирается на руку.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 10. Психологическая диагностика

а) проведите психологическую диагностику с помощью методики оценки коммуникативных и организаторских склонностей (КОС) [12, с. 208–214] (Приложение 3). Сделайте вывод об уровне развития изучаемых качеств у испытуемого;

б) оцените деловые качества испытуемого с помощью опросника «Организованный ли вы человек?» [33, с. 235–242] (Приложение 4). Подготовьте рекомендации по результатам диагностики.

Задание 11. Тестовый контроль знаний по теме

1. Закончите предложение: «Функции управления – это …».

2. Расклассифицируйте представленные ниже функции управления, записав ответ в виде сочетания буквы и цифр:

А) административные функции; Б) кадровые функции; В) производственно-технологические функции; Г) производные функции.

1) дисциплинарная; 2) целеполагания; 3) интеграционная; 4) маркетинговая; 5) мотивирования; 6) арбитражная; 7) инновационная; 8) принятия решений; 9) консультационная; 10) материально-технического обеспечения; 11) стратегическая; 12) прогнозирования.

3. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Функции управления, которые присутствуют в деятельности каждого руководителя независимо от … в системе управления организации и свойств … – это …».

4. Из представленного ниже набора слов составьте одно из основных понятий психологии управления: «выполнения, и, цикл, совокупность, последовательность, общих, цели, управленческий, достижение, на, управления, направленная, поставленной, завершенная, их, функций».

5. Установите последовательность выполнения руководителем общих функций управления, которые образуют управленческий цикл, записав ответ в виде последовательности цифр:

1) планирование; 2) целеполагание; 3) организация; 4) принятие решения; 5) контроль; 6) прогнозирование; 7) мотивирование.

6. Установите соответствие между основными группами теорий мотивации исполнительской деятельности и названиями теорий. Ответ запишите в виде сочетания буквы и цифр:

А) содержательные теории мотивации; Б) процессуальные теории мотивации; В) теории отношений.

1) теория ожидания В. Врума; 2) теория *X* Д. Мак-Грегора; 3) теория мотивации Д. Мак-Клелланда; 4) теория справедливости; 5) теория потребностей А. Маслоу; 6) теория *Y* Д. Мак-Грегора; 7) теория удовлетворенности трудом Ф. Херцберга; 8) теория Л. Портера–Э. Лоулера; 9) теория *Z* У. Оучи.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

7. Соотнесите основные административные функции управления и их характеристику, записав ответ в виде сочетания цифры и буквы:

1) функция планирования	А) функция управления, суть которой заключается в создании определенной организационной структуры, функциональном разделении основных видов работ между подразделениями и работниками с последующей их координацией
2) функция организации	Б) функция управления, которая позволяет разработать систему мер для осуществления оптимального согласования индивидуальных усилий членов организации и всех ее подразделений для достижения цели
3) функция прогнозирования	В) функция управления, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации
4) функция контроля	Г) функция управления, суть которой заключается в выработке стратегии упреждения изменений во внешней среде, организации и своевременной подготовке к ним

8. Соотнесите основные кадровые функции управления и их характеристику, записав ответ в виде сочетания цифры и буквы:

1) подбор и расстановка кадров	А) функция управления, которая заключается в создании системы работы с кадрами, обеспечивающей поддержание профессиональных качеств работников на должном уровне, в также их повышение
2) отбор персонала	Б) функция управления, которая заключается в оптимизации распределения должностных обязанностей, типов выполняемых работ и их сложности на основе профессионально-личностных характеристик работников
3) формирование кадровой политики организации	В) функция управления, которая заключается в выборе из потенциального резерва кандидатов, которые по своим профессиональным и личностным характеристикам в наибольшей степени удовлетворяют разработанной системе профессионально-квалификационных требований к персоналу
4) профессиональная подготовка и переподготовка кадров	Г) функция управления, суть которой заключается в определении общих приоритетов кадровой работы, выработке общего подхода к персоналу и его роли в деятельности организации

9. Соотнесите основные производственно-технологические функции управления и их характеристику, записав ответ в виде сочетания цифры и буквы:

1) маркетинговая функция	А) функция управления, которая заключается в распределении исполнительских обязанностей и их оперативном согласовании между отдельными исполнителями и подразделениями
2) диспетчеризация	Б) функция управления, которая заключается в согласовании заданий и времени их выполнения, распределенных между отдельными исполнителями (или подразделениями), чтобы их система и последовательность оптимально соответствовали общим целям производства

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

3) нормирование	В) функция управления, которая заключается в планировании товарного ассортимента, разработке мероприятий по наиболее полному удовлетворению запросов потребителей, планировании и осуществлении сбыта
4) координация	Г) функция управления, которая заключается в разработке научно и технологически обоснованных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов производственных и управленческих процессов

10. Соотнесите производные функции управления и их характеристику, записав ответ в виде сочетания цифры и буквы:

1) интеграционная	А) функция управления, которая синтезирует все основные функции руководителя (начиная с целеобразования) и обеспечивает их целостность и согласованность
2) стабилизационная	Б) функция управления, которая обеспечивает необходимость постоянного согласования, координации различных управленческих функций
3) представительская	В) функция управления, которая имеет своей целью сохранение устойчивости функционирования организации и обеспечение ее выживания в условиях динамично изменяющейся внешней среды
4) стратегическая	Г) функция управления, которая заключается в том, что руководитель рассматривается как представитель организации на различных уровнях

Практическое занятие № 4
ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Организация и ее признаки.
2. Принципы построения деятельности организации.
3. Структура организации и ее характеристика.
4. Коммуникативная структура организации.
5. Психологическая характеристика неформальной структуры организации.
6. Механизмы групповой динамики в организации.
7. Основные этапы развития группы.
8. Феномены групповой жизнедеятельности и их характеристика.
9. Понятие организационной культуры, классификация организационных культур.
10. Факторы, определяющие культуру организации.
11. Социально-психологический климат в организации и факторы, его формирующие.
12. Признаки благоприятного социально-психологического климата в организации.
13. Поддержание благоприятного социально-психологического климата в организации.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 1. Обсуждение рефератов на тему:

1. Организационная культура как социально-психологическая проблема.

2. Роль психологического климата в обеспечении эффективности управления.

3. Пути оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Задание 2. Интерпретация афоризмов

Проанализируйте представленные ниже афоризмы известных мыслителей [4]. Выберите наиболее понравившиеся высказывания и обоснуйте свой выбор. Отберите высказывания, с которыми вы не совсем согласны и прокомментируйте их.

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

Р. Уотермен

Надежность организации обратно пропорциональна численности ее звеньев и массе руководящих указаний.

Э. Воутилайнен

Когда секретари бездельничают и занимаются болтовнёй – это явный признак того, что учреждение находится в состоянии загнивания.

Л. Яккока

Персонал предприятия – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей.

Л. Якокка

Пусть ваша команда состоит из профессионалов самых разных качеств. Смешайте специалистов с универсалами, поощряйте дружескую соревновательность, и вы увидите, как много появится новых идей.

Э. Собель

Организации и люди развиваются с помощью кризисов.

Э. Воутилайнен

Компания ничего не достигнет, если думать будет только руководство.

А. Морита

Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации.

Т. Питерс, Р. Уотермен

Мне хочется, чтобы все наши сотрудники считали, что работают в лучшей компании в мире. Чувство гордости творит чудеса.

Д. Огилви

Создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим. Вот тогда они вас удивят.

Д. Мак-Грегор

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 3. *Упражнение «Аллитерация понятия».* Членам группы необходимо в течение 1-2 минут придумать и записать в тетрадь одну или несколько аллитераций (дополнительных характеристик) понятия «организация». Затем каждый участник поочередно записывает свои характеристики на доске. После того как на доске записан перечень всех аллитераций, каждый член группы рассказывает о том, насколько выполнение упражнения позволило прояснить сущность понятия «организация», расширить представление о нем [14, с. 110–111].

Задание 4. Проанализируйте содержание практикума 44 «Показатели здоровой организации или характеристика ее человеческих сторон» [32, с. 559–561]. Проранжируйте представленные в практикуме факторы. Выделите три фактора, наиболее значимых для формирования благоприятного социально-психологического климата организации. Обоснуйте свой выбор.

ПОКАЗАТЕЛИ «ЗДОРОВОЙ» ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ СТОРОН

1. Эффективный набор и селекция. Новые люди, нанимаемые в организацию, способны быстро приобретать требуемые навыки, имеют позитивное отношение к рабочим взаимоотношениям и могут расти вместе с фирмой.

2. Ясная организационная структура. Распределение власти, линия ответственности и роли дают гибкую организационную структуру, соответствующую методам работы, применяемым на фирме.

3. Адекватный контроль. Отдельные лица имеют ясное направление и цель в работе, которые они полностью осознают. Контроль осуществляется теми, кто владеет необходимой информацией. Избегаются направления работы, требующие слишком больших усилий.

4. Квалифицированное обучение. Люди быстро осваивают новые навыки и держатся в ногу с передовыми требованиями их области работы. Для всех ключевых направлений работы доступны источники квалифицированной рабочей силы.

5. Высокая заинтересованность. Общий уровень одушевленности и энергичности в организации высок. Люди стремятся быть активными, и эта активность направляется на достижение целей корпорации.

6. Практическая изобретательность. Генерируются и тщательно отбираются для практического применения идеи. Новые идеи применяются и проверяются на практике. Организация способна технически и организационно управлять процессом нововведений. Фирма идет «впереди времени».

7. Удачная коллективная работа. Люди хорошо совместно работают. Они быстро формируют эффективные рабочие группы, которые используют доступные ресурсы, дают результат и разумно обращаются со своим временем.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Отношения остаются открытыми и межгрупповое соперничество разрешается в конструктивном духе.

8. Зрелая управленческая философия. Члены высшего руководства продумали свой управленческий стиль и прояснили основы руководства организацией. Принятая ими философия менеджмента гуманна, последовательна, эффективна и практикуется достаточно широко. Руководители серьезно относятся к тому, что они несут ответственность, и уверены в разумности своих убеждений.

9. Обширные управленческие ресурсы. Организация отдает себе отчет, что для целей долгосрочного выживания необходимы ресурсы квалифицированных управленцев. Выявляются и заранее готовятся для будущего кадровые ресурсы. Создается запас потенциальных управленческих талантов. Руководителей стимулируют при помощи современного управленческого мышления, имеющегося в других организациях.

10. Понятные цели. Организация прояснила наиболее общие из своих целей и определила свою миссию. Эти цели сформулированы в терминах, понятных каждому работнику. Процедуры долгосрочного планирования практичны и основательны.

11. Честное вознаграждение. Те, кто вносит наибольший вклад в благосостояние организации, получает наибольшее вознаграждение. Система оплаты в общем воспринимается как честная и справедливая с учетом более широких экономических ограничений. Помимо ощущения адекватности денежного вознаграждения, люди чувствуют, что их работа оценена, и морально поощряются за свои усилия.

12. Положительное индивидуальное развитие. Личность развивается в рамках организации. Ее умение совершенствуется так, чтобы достичь достаточной квалифицированности. Высокая личная эффективность в работе становится традицией организации.

Анализ этих потенциальных ограничений представляет собой один из способов уяснить то сложное переплетение поведений отдельных людей, которое и придает организации индивидуальность. Поскольку точное измерение подобных факторов редко становится возможным, опытные руководители в целом доверяют своему «ощущению» того, что происходит. Компетентный руководитель оценивает весь спектр важных осязаемых и неосязаемых факторов, выделяет ключевые «уровни изменений» и принимает последовательные решения, часто дающие ожидаемый результат. В основе отдельных решений менеджера лежит целостная философия. Получение результатов может потребовать много времени, и поэтому обладающий интуицией менеджер тратит большую его часть на строительство будущего.

(Источник: Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. – М., 1991. – С. 178–180)

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 5. Ситуация для анализа «Всегда ли наказывают виноватого» [8, с. 301–302]. К какому типу можно отнести организационную культуру данной компании? Почему?

ВСЕГДА ЛИ НАКАЗЫВАЮТ ВИНОВАТОГО?

Директор компании «Nordic» назначил в один из отделов экономистом своего сына. Проработав в этом отделе некоторое время, его сын Роман совершает неудачную сделку, в результате которой фирма терпит колоссальные денежные потери. Генеральный директор должен наказать Романа, но тем не менее понимает, что подобное наказание может повлечь за собой губительные последствия для самого гендиректора, привлечь внимание к неприятной ситуации со стороны владельцев компании. Гендиректор прекрасно осознает, что наказание должно быть, иначе его коллеги и подчиненные потеряют к нему уважение. Весь отдел ждет действия со стороны генерального директора. Вскоре выходит приказ о наказании другого сотрудника за провал сделки (причем этот сотрудник был причастен к провалившейся сделке в гораздо меньшей степени, чем Роман). Наказание заключалось в лишении премии «виновного» сотрудника. Обвиненный сотрудник (Петр) во всеуслышание заявил Роману, что наказан из-за его ошибок, и списал эти ошибки на его низкую квалификацию и непрофессионализм. На следующий день Петра уволили.

Опытные менеджеры, рассуждая об этой ситуации в курилке, говорили, что гендиректор, возможно, нашел самый оптимальный вариант для решения создавшегося конфликта. Его ошибка состояла лишь в том, что он не договорился с Петром о его наказании, объяснив суть проблемы и то положение, в которое попал гендиректор. Нужно было создать видимость наказания, а не наказывать Петра, ведь это не помогло избежать недовольства его подчиненных и коллег, а, наоборот, еще в большей степени привело к падению авторитета гендиректора в глазах работников.

Вопросы

1. Как следовало поступить гендиректору?
2. Согласны ли вы с действиями Петра? Аргументируйте свою позицию.
3. Как вы считаете, кто повел себя в данной ситуации неправильно? Почему?
4. Какое влияние описанный случай оказал, по вашему мнению, на организационную культуру компании?

Задание 6. *Игра «Управленческая команда».* Является модификацией интерактивной игры «Школа» [14, с. 134–136]. Руководитель игры объясняет членам группы, что им нужно сформировать управленческую команду, каждый член которой будет выполнять определенные, только ему присущие

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

функции. Приглашает восемь участников сесть на стулья, расставленные в центре аудитории по кругу. Каждому участнику на лоб прикрепляется этикетка с названием одного из членов управленческой команды: «председатель», «организатор», «генератор идей», «критик», «исполнитель», «координатор», «исследователь ресурсов», «завершитель». Участникам игры и наблюдателям запрещено произносить вслух роли членов команды. Через организацию взаимодействия игроки с помощью косвенных вопросов и уточнений стараются как можно быстрее определить свою роль и назвать ее.

Задание 7. *Игра «Создание организации»* [28, с. 49]. Группа делится пополам и дается инструкция: «Представьте, что вы являетесь членами одной организации. Обсудите и запишите три признака, которые характеризуют вашу организацию. Придумайте название своей организации».

После того как группы выполнят задание, им дается 20 минут для создания и презентации своей организации. Для этого необходимо:

– выбрать направление деятельности организации;
– придумать и написать девиз организации;
– нарисовать герб организации;
– распределить должности членов организации;
– подготовиться к презентации организации.

Затем представители каждой команды представляют свою организацию в соответствии с представленными требованиями. После этого происходит обсуждение представленных вариантов и принимается один из них либо заново создается общий герб команды и ее девиз.

Можно предложить членам каждой команды создать групповой рисунок на тему «Организация, в которой я хочу работать» или «Организация, в которой я не хочу работать» [31, с. 316].

Задание 8. Посмотрите художественные фильмы, в которых отражена организационная реальность («Служебный роман», «Дьявол носит Прада» и др.). Как бы вы охарактеризовали корпоративную культуру этих организаций? Какая из этих организаций вам ближе и почему? Хотели ли бы в них работать? Если да, то на какой позиции? [31, с. 113].

Задание 9. *Игра «Испорченный телефон».* Пять членов группы выходят за дверь и по приглашению ведущего входят в аудиторию по одному. Каждому входящему дается инструкция: «Представьте себе, что вы получили телефонограмму, содержание которой вы должны как можно точнее передать следующему члену группы» Первому члену группы ведущий зачитывает следующий текст: *«Звонил Михаил Иванович. Он просил передать, что задерживается в отделе образования, т.к. он договаривается о получении импортного обо-*

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

рудования для мастерских, которое, впрочем, не лучше отечественного. Он должен вернуться к 15 часам, к началу педсовета, но если он не успеет, то надо передать завучу, что он должен изменить расписание уроков старших классов на понедельник и вторник, вставив туда дополнительно 2 часа по астрономии». Первый участник приглашает в аудиторию второго члена группы и пересказывает ему содержание «телефонограммы» и т.д. После завершения упражнения члены группы анализируют точность передачи содержания телефонограммы на каждом из пяти этапов и делают вывод об эффективности вербальной коммуникации и способах предупреждения искажения управленческой информации [30, с. 686–687].

Задание 10. Психологическая диагностика

а) проведите психологическую диагностику с помощью методики оценки ролевого поведения в управленческой команде [8, с. 324–329] (Приложение 5). Определите роль, которую исполняет испытуемый в группе;

б) проведите психологическую диагностику типа (Приложение 6), уровня (Приложение 7) и мощности (Приложение 8) организационной культуры [22, с. 288–291]. Охарактеризуйте выявленную организационную культуру;

в) оцените социально-психологический климат в коллективе с помощью двух разных методик [22, с. 269–271] (Приложения 9–10). Сопоставьте индивидуальные и среднегрупповые оценки климата. Дайте характеристику психологического климата коллектива.

г) выявите особенности уровня сплоченности [35, с. 126–127] (Приложение 11) и ценностно-ориентационного единства [20, с. 330–331] (Приложение 12) коллектива. Дайте психологическую характеристику коллективу.

д) исследуйте психологические факторы, способствующие (препятствующие) слаженной совместной работе в малой группе [2, с. 36–39] (Приложение 13). Охарактеризуйте параметры социально-трудовой активности группы.

Задание 11. Тестовый контроль знаний по теме

1. Из представленного ниже набора слов составьте одно из основных понятий психологии управления: «цели, совместной, общей, субъектом, для, координируется, организация, объединение, это, деятельность, которых, сознательно, управления, для, упорядочения, индивидов, и, достижения, деятельности».

2. Вставьте недостающие признаки организации: 1) наличие административной структуры; 2)… ; 3) целенаправленность и системность деятельности всех членов; 4)… ; 5)… ; 6) иерархизация структур власти; 7) … .

3. Перечислите основные принципы построения деятельности организации и охарактеризуйте их (не менее двух).

4. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Неформальная группа – это … общность, не имеющая …, добровольно объединенная на основе ... ».

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

5. Заполните элементы таблицы, соотнеся основные этапы жизнедеятельности группы и их характеристику:

1) этап образования –	…
2) этап … –	освоение необходимых функций каждым работником, формирование целевых установок и группового мнения, образование неформальных групп
3) этап развития –	…
4) этап … –	назревает кризис, обусловленный потерей гибкости и снижением эффективности функционирования группы
5) этап регресса –	…
6) этап … –	организация перестает выполнять поставленные перед ней цели и задачи

6. Соотнесите основные феномены групповой жизнедеятельности и их характеристику, записав ответ в виде сочетания цифры и буквы:

1) феномен социальной фасилитации	А) для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений
2) феномен деиндивидуализации	Б) меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства
3) феномен влияния меньшинства	В) обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов (как положительные, так и отрицательные)
4) феномен групповой поляризации	Г) у индивида происходит утрата самосознания и индивидуальной ответственности, нормативное сдерживание значительно ослабевает
5) феномен группового мышления	Д) люди трудятся ради общей цели хуже, когда их усилия анонимны, нежели в случае индивидуальной ответственности
6) феномен социальной лености	Е) активность индивида возрастает в присутствии членов своей группы

7. Продолжите предложение: «Социально-психологический климат – это …».

8. Расклассифицируйте факторы, формирующие социально-психологический климат коллектива, записав ответ в виде сочетания буквы и цифр:

А) факторы макросреды; Б) факторы материальной микросреды; В) факторы социальной микросреды.

1) содержание труда; 2) общественная мораль; 3) система морального стимулирования; 4) условия труда; 5) личность руководителя; 6) индивидуально-психологические особенности членов коллектива; 7) уровень организации труда; 8) система материального стимулирования; 9) социально-демографический фактор.

9. Установите соответствие между типом организационной культуры и ее характеристикой, записав ответ в виде сочетания цифры и буквы:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

1) культура власти	А) организация существует лишь для того, чтобы способствовать развитию составляющих ее людей и содействовать достижению ими их собственных целей
2) культура роли	Б) организация опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, в руках которых сосредоточены важнейшие ресурсы
3) культура задачи	В) организация основана на строгой специализации своих подразделений, чью деятельность координирует верхнее звено управления
4) культура личности	Г) организация ориентирует персонал на выполнение работы путем объединения целей сотрудников и общеорганизационных целей

10. Вместо пропущенных слов вставьте недостающие факторы, определяющие культуру организации: а) …; б) размер; в) …; г) …; д) ментальность общества; е) … .

Практическое занятие № 5
РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО КАК СОЦИАЛЬНЫЕ ФЕНОМЕНЫ

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Сущность руководства и лидерства в организации.
2. Сравнительная характеристика руководителя и лидера.
3. Психологические теории происхождения лидерства и их характеристика.
4. Власть как регулятор управленческой деятельности.
5. Основные типы власти.
6. Формы власти и их реализация в управленческой деятельности.
7. Критерии оценки власти руководителя.
8. Управленческие способности и их классификация.
9. Менеджерские характеристики: биографические особенности руководителя.
10. Менеджерские характеристики: личностные качества успешного менеджера.
11. Собственно-управленческие способности: общеуправленческие способности менеджера.
12. Собственно-управленческие способности: частноуправленческие способности менеджера.
13. Общие способности руководителя.
14. Специальные способности руководителя.

Задание 1. Обсуждение рефератов на тему:

1. Мотивы управленческой деятельности руководителей.
2. Влияние жизненных кризисов на эффективность профессиональной деятельности руководителя.
3. Психологические особенности женщин-руководителей.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 2. Интерпретация афоризмов

Проанализируйте представленные ниже афоризмы известных мыслителей [4]. Выберите наиболее понравившиеся высказывания и обоснуйте свой выбор. Отберите высказывания, с которыми вы не совсем согласны, и прокомментируйте их.

Не может управлять другими тот, кто не в состоянии управлять самим собой.

Английская поговорка

Лидерство – это способность использовать человеческие и иные ресурсы для получения результата.

М. Вудкок, Д. Френсис

Лидер действует открыто, босс – за закрытыми дверьми. Лидер ведет за собой, а босс управляет.

Т. Рузвельт

Лидеры не рождаются и не делаются кем-либо – они делают себя сами.

С. Кови

Лидеры могут вызывать невероятное доверие к себе на основе предшествующих достижений, личных талантов и способности к убеждению.

Дж. Конгер

Звезды притягивают звезд, к неудачникам тянутся только неудачники.

К. Нордстрем,
Й. Риддерстрале

Правители обладают лишь той властью, какую за ними признают, ибо власть не дается, она заслуживается.

О. Кератри

Малые погрешности кажутся большими, если обнаруживаются в поведении тех, кому доверена власть.

Плутарх

Властолюбие, вытекающее из стремления наслаждаться почетом и всеми атрибутами власти, люди презирают.

К. Д. Ушинский

Сам факт обладания властью может заставить вас не видеть, как ваши подчиненные реагируют на вас на самом деле.

Р. Саттон

Чтобы управлять множеством людей, лучше быть человечным, чем высокомерным, и лучше быть милосердным, чем жестоким.

Н. Макиавелли

Должность высокую и требующую гибкого ума куда легче занять, нежели сохранить.

Ж. Лабрюйер

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 3. *Упражнение «Алфавит»* [14, с. 102–104]. Для проведения игры ведущий готовит две технологические карты, представляющие собой листы ватмана, с левой стороны которых записан алфавит (за исключением букв, на которые не могут начинаться слова). Участники игры делятся на две подгруппы. Первой подгруппе предлагается раскрыть смысл понятия «руководитель», второй – понятия «лидер», вписав в каждую строку технологической карты слова, начинающиеся с соответствующей буквы и раскрывающие смысл соответствующего термина. Заполнение технологической карты заканчивается после того, как на каждую букву алфавита будет записано не менее одного слова и каждый из участников игры запишет хотя бы одну характеристику понятия. Затем каждому участнику нужно выделить из всех характеристик только три, которые в наибольшей степени отражают суть изучаемого понятия, отметив их на технологической карте символом (например, точкой). После этого определяется рейтинг характеристик понятия – выбирается 5-7 слов, получивших наибольшее число выборов. Затем каждая подгруппа представляет свою технологическую карту всей группе. Заканчивается игра рефлексией деятельности участников: каждого просят оценить состояние своего знания об изучаемых понятиях и определить, насколько оно изменилось в течение игры.

Задание 4. Проанализируйте содержание практикума 11 «Личные качества руководителя: финский опыт» [32, с. 450–451]. Выберите четыре-пять качеств, наличие которых, по вашему мнению, обеспечивает руководителю успешную деятельность на практике. Обоснуйте свой выбор.

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ: ФИНСКИЙ ОПЫТ

Хороший руководитель должен, по-моему, обладать следующими качествами:

- широкий кругозор;
- чувство ситуации;
- творческое отношение к работе;
- готовность к переменам;
- стремление к сотрудничеству;
- умение предвидеть результат;
- способность и умение рисковать;
- здоровое тщеславие;
- способность использовать принцип вертолета;
- способность увидеть, выделить существенное;
- способность действовать самостоятельно;
- способность принимать на себя полномочия;
- искусство выполнять планы.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Ясно, что людей, обладающих всеми этими качествами, не существует. С другой стороны, до сих пор» кажется, никто еще не определил, каков минимальный набор качеств руководителя, обеспечивающий его успешную деятельность на практике. Конечно, все перечисленные выше качества полезны, но некоторые из них все же являются просто необходимыми.

Еще в 60-е гг. я как-то слышал удачную, мой взгляд, формулировку о поведении руководителей: «человек-двигатель» и «человек-тормоз». Совершенно естественно, что люди, относящиеся к разряду «тормозов», не могут быть руководителями. Здесь нужны динамичность, быстрые решения, смелые действия и способность предвидеть влияние принятого решения на конечный результат.

Часто для уровня риска при принятии решения краткосрочная цель важнее, чем цель качества, требующая большего времени: быстрые «съедают» медлительных. Среди личных качеств руководителя на первый план можно вывести качество, которое американцы называют позитивной агрессивностью.

Юрье Сомерсалми, директор филиала объединения «Сампо» (Источник: Управление по результатам: пер. с финск. / общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманда. – М., 1993. – С. 55.)

Задание 5. Ситуация для анализа «Отбор кандидатов» [8, с. 284–286]. Какие управленческие способности являются ключевыми для соискателя должности руководителя отдела? Почему?

ОТБОР КАНДИДАТОВ

Компания «Вимм-Билль-Данн» успешно работает на рынке продуктов питания уже более 10 лет. Она стала первой среди 45 ведущих российских компаний в рейтинге прозрачности, составленном агентством Standard & Poor's, и заняла четвертое место в недавно проведенном компанией Brunswick UBS Warburg исследовании качества корпоративного управления в России. Однако существенное увеличение объемов производства привело Совет директоров к необходимости введения принципиально новой маркетинговой политики. В связи с покупкой последнего завода встала задача координации работы маркетинговых отделов в регионах. Для этого требуется создание нового отдела в центральном офисе, занимающегося данной сферой деятельности. Кандидат на должность его начальника должен удовлетворять требованиям, выдвинутым топ-менеджерами компании, а именно:

1) наличие маркетингового образования;
2) опыт в области продвижения продукта на региональные рынки;
3) возможность часто ездить в командировки;
4) владение оргтехникой (e-mail, факсом и т.д.).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Выходя на региональные рынки, «Вимм-Билль-Данн» ставит перед собой задачу поднять стандарты потребления на более высокий уровень, предлагая высококачественную продукцию широкого ассортимента, что дает возможность обеспечивать потребителей качественными продуктами по приемлемым ценам.

Важным направлением деятельности компании «Вимм-Билль-Данн» в регионах является возрождение предприятий пищевой индустрии. С установкой и наладкой новых линий стерилизации молока на этих предприятиях резко возрастают объемы производства, появляется возможность производить стерилизованное молоко популярных у потребителей марок. Для всех предприятий – будь то московские или региональные – приняты единые высокие стандарты качества производимой продукции.

Однако на данный момент реальную проблему представляет выбор кандидата на должность руководителя нового отдела, создание которого находится на стадии разработки. Дело в том, что продукция «Вимм-Билль-Данна» достигла настолько высокого качества, что правительство Москвы предложило компании возможность предоставления финансовых средств из бюджета для того, чтобы организовать поставки ее продукции на детские кухни. Возникла необходимость создания отдела, занимающегося контролем этих поставок. Главным требованием, предъявляемым руководством компании к кандидатам на данную позицию, является, прежде всего, опыт работы в логистике (управление перевозками). Более того, начальник данного отдела должен быть ответственным, мобильным и хорошо знакомым с финансовыми документами, чтобы отслеживать отчисления бюджетных средств.

Для отбора кандидатов менеджеры фирмы разместили объявления на сайтах ведущих рекрутинговых компаний о вакансии на должность начальника нового отдела «Вимм-Билль-Данна». Из более ста претендентов были избраны четверо. Теперь стоит проблема выбора «лучшего из лучших». Ведущими соискателями на данную позицию являются:

- Дементьев Александр. Этот человек проработал в компании более семи лет в качестве менеджера среднего звена. Его главное качество – основательность, которая в то же время может быть рассмотрена и как скрупулезность, дотошность. Многие его сотрудники не в состоянии с ним нормально работать, нередко испытывая давление с его стороны;
- Николаев Сергей. Данный кандидат значительно моложе предыдущего, однако это не мешает ему быть целеустремленным и настойчивым в достижении поставленных задач. В компании «Вимм-Билль-Данн» он всего лишь четыре месяца. Несмотря на небольшие погрешности, допущенные в течение этого срока, он успел приобрести среди работников хорошую репутацию. Выбор данного кандидата, очевидно, станет выражением «общественного мнения» компании;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

• Алексеева Ольга. Среди всех кандидатов этот претендент на должность – единственная женщина, что одновременно является преимуществом и недостатком. Ее качества как менеджера, так и личности в целом во многом напоминают образ Маргарет Тэтчер. Точность в исполнении обязанностей, преданность своему делу, стойкость, инициатива, креативность... – этот список можно продолжать еще долго. Данный кандидат – лидер среди этой «четверки», все теперь зависит от решения и предпочтений CEO;

• Данилин Дмитрий. Карьера этого работника началась в сфере компьютерной техники и кибернетики. К сожалению, есть много препятствий к тому, чтобы он был избран руководителем данного отдела. В первую очередь это объясняется недостаточным опытом работы в сфере управления как таковой. А во-вторых, этот человек долгое время прожил за границей и плохо знаком с ситуацией на российском рынке. В то же время его отличают невероятная активность, способность быстро и в то же время последовательно выполнять поставленные задачи. По оценкам экспертов «Вимм-Билль-Данна» данный отдел может во многом определить новый поворот в развитии компании, расширении ассортимента производимых товаров.

Вопросы

1. Представьте, что вы – начальник отдела по работе с персоналом и вам надо высказать свое мнение о каждой кандидатуре. Какие сильные и слабые стороны кандидатов вы отметите? Кому отдадите предпочтение?

2. Почему тот факт, что один из кандидатов – женщина, можно оценить и как преимущество, и как недостаток? Играют ли в работе менеджера роль гендерные различия?

Задание 6. *Игра «Подарок Бабе Яге».* Группа делится на подгруппы по три человека: это три головы Змея Горыныча. Первая голова глухая и немая, вторая – слепая и немая, третья – глухая и парализованная. В течение трех минут головам нужно договориться о подарке Бабе Яге на день рождения. После завершения упражнения происходит групповое обсуждение, в ходе которого выясняют, удалось ли «головам» договориться, какие коммуникативные средства при этом были использованы, кто взял на себя роль лидера [1, с. 35].

Задание 7. *Упражнение «Узнай рисунок»* [28, с. 41–42]. Членам группы дается следующая инструкция: «Нарисуйте свой портрет в данной команде, как вы себя в ней видите, чтобы сказать: «Вот это я». Рисунок подписывать не надо». После этого все рисунки собираются, по одному прикрепляются к доске и проводят их обсуждение с группой по следующей схеме:

– каков этот человек?
– какую роль в группе он может выполнять?
– кто это может быть?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

После того как группа определила автора рисунка, его просят рассказать о том, насколько точно членам группы удалось охарактеризовать его, предлагают дополнительно рассказать что-либо о себе (по желанию). Таким образом по очереди обсуждаются все рисунки.

Задание 8. Посмотрите художественные фильмы, в которых отражена организационная реальность («Служебный роман», «Дьявол носит Прада» и др.). Охарактеризуйте управленческие способности руководителей этих организаций. Какие сильные и слабые стороны этих способностей можно отметить [31, с. 113]? Какие формы власти преимущественно используют эти руководители?

Задание 9. *Игра «Путешествие на воздушном шаре»* [30, с. 573–574].

Каждого члена группы просят выбрать себе профессию (врач, педагог, строитель и т.д.). Одного из участников игры просят быть экспертом. Затем дается инструкция: *«Вы оказались членами одного экипажа на воздушном шаре. Шар начинает стремительно снижаться и остается совсем немного времени до того момента, когда он упадет в море. Чтобы этого не произошло, кто-то должен выпрыгнуть из корзины. Группе нужно принять общее решение о том, кто это сделает, исходя из того, какой член группы будет менее полезен, если воздушный шар приземлится на необитаемом острове».* После того как группа сделает свой выбор, эксперт докладывает результаты своих наблюдений о ходе дискуссии (наличие лидеров, выдвижение ими вариантов решения проблемы и организация взаимодействия членов группы, использование аргументов в защиту «своей» профессии, применение веских доводов, умение выслушивать друг друга, особенности принятия решения и т.д.). Затем члены группы осуществляют рефлексию своей деятельности. Данное упражнение моделирует не только ситуацию выдвижения лидера и принятия группового решения, но и ситуацию, с которой сталкивается менеджер любого уровня при сокращении штатов.

Задание 10. Психологическая диагностика

а) с помощью психодиагностических методик выявите наличие (отсутствие) лидерских качеств у испытуемого [9, с. 74–82] (Приложение 14) и его психологических свойств, препятствующих лидерству [9, с. 82–91] (Приложение 15). Разработайте рекомендации по результатам диагностики;

б) проведите групповую диагностику личностных характеристик одного из лидеров группы (например, старосты) с помощью методики «Экспертная оценка психологических характеристик личности руководителя» [15, с. 263–267] (Приложение 16). Сделайте вывод об уровне организаторских способностей и организаторской направленности личности испытуемого;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

в) проведите психологическую диагностику управленческих способностей с помощью методики «Проверьте, какой вы руководитель» [20, с. 319–321] (Приложение 17). Сделайте вывод о наличии управленческих способностей у испытуемого. Подготовьте рекомендации по результатам диагностики;

г) определите с помощью методики А.А. Ершова доминирующую ориентацию руководителя при осуществлении управленческой деятельности (на дело, на взаимоотношения, на себя, на субординацию) [17, с. 441–450] (Приложение 18). Сделайте вывод о характере управленческой деятельности испытуемого.

Задание 11. Тестовый контроль знаний по теме

1. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Руководитель – это лицо, на которое официально возложены … и организации его деятельности. Он несёт … за функционирование коллектива перед … инстанцией, располагает … для воздействия на … подчинённых».

2. Из представленного ниже набора слов составьте одно из основных понятий психологии управления: «за, статусе, ситуациях, лидер, самый, член, которым, она, решения, группы, признаёт, в, и, право, это, принимать, в, значимых, группы, авторитетный, преимущества, для».

3. Продолжите предложение: «Авторитет – это …».

4. Заполните элементы таблицы, характеризующие основные различия руководителя и лидера:

1) лидер в основном регулирует межличностные отношения в группе	1) руководитель…
2) …	2) руководство – элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений
3) лидерство возникает стихийно	3) руководство …
4) лидерство …	4) руководство – явление более стабильное
5) у лидера нет санкций	5) руководитель …
6) лидер …	6) руководитель принимает более сложные решения, опосредованные различными обстоятельствами
7) сфера деятельности лидера – малая группа, в которой он доминирует	7) сфера деятельности руководителя …
8) лидерство…	8) руководство – социальная характеристика отношений в группе с точки зрения распределения ролей управления и подчинения
9) лидерство не регламентировано	9) руководство …

5. Перечислите общие черты руководителя и лидера (не менее трех).

6. Заполните элементы таблицы, соотнеся основные психологические теории происхождения лидерства и их характеристику:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

1) теория черт –	…
2) …	лидерство является процессом организации межличностных отношений в группе, субъектом управления которым является лидер
3) концепция ценностного обмена –	…
4) …	в основном лидерство является продуктом ситуации

7. Установите соответствие между типом власти и ее характеристикой, записав ответ в виде сочетания цифры и буквы:

1) законная власть	А) власть, законность и сила которой определяются социальными и культурными традициями
2) рациональная власть	Б) власть, установленная законом с целью контролирования и регулирования социальных функций
3) социальная власть	В) власть, которая устанавливается, прежде всего, благодаря экстраординарным способностям индивида
4) традиционная власть	Г) власть, которую индивид получил благодаря своим знаниям в определённой области и способностям
5) харизматическая власть	Д) власть, которая определяется степенью контроля человека или группы над другими людьми

8. Заполните элементы таблицы, соотнеся основные формы власти и их характеристику:

1) власть в форме … –	заключается в угрозе применения негативных санкций в случае отказа подвластного от повиновения
2) власть в форме побуждения –	…
3) власть в форме …–	основывается на способности руководителя осуществлять скрытое воздействие на поведение подчиненных
4) власть в форме силы –	…
5) власть в форме …–	выступает как совокупность характеристик субъекта власти, которая обязывает подвластного субъекта добровольно починяться требованиям
6) власть в форме убеждения –	…

9. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Любая управленческая деятельность имеет три основных измерения, каждое из которых предполагает наличие у руководителя определенных управленческих способностей: 1)…; 2) кадровое измерение; 3 …».

10. Расклассифицируйте управленческие способности в соответствии с выделенными группами, записав ответ в виде сочетания буквы и цифр:

А) менеджерские характеристики; Б) общеуправленческие способности; В) частноуправленческие способности; Г) общие способности руководителя; Д) частные способности руководителя;

1) рефлексивность; 2) способность к целеполаганию; 3) мнемические способности; 4) психологический такт; 5) культурно-образовательный уровень; 6) креативность; 7) требовательность; 8) аттенционные способности; 9) доминантность; 10) способность подбирать кадры.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Практическое занятие № 6
ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Понятие о стиле руководства.
2. Сущность и структура стиля руководства.
3. Объективные факторы формирования стиля руководства и их характеристика.
4. Субъективные факторы формирования стиля руководства и их характеристика.
5. Классификация стилей руководства К. Левина и ее характеристика.
6. Классификация стилей руководства Р. Лайкерта и ее характеристика.
7. Управленческая матрица Р. Блейка и Д. Моутона.
8. Психологическая оценка руководителя как направление психологической работы с кадрами.
9. Психологическая коррекция деятельности руководителя.

Задание 1. Обсуждение рефератов на тему:

1. Психологические особенности индивидуального стиля руководства.
2. Стиль руководства как фактор эффективности деятельности организации.
3. Психологические аспекты самоменеджмента руководителя.

Задание 2. Интерпретация афоризмов

Проанализируйте представленные ниже афоризмы известных мыслителей [4]. Выберите наиболее понравившиеся высказывания и обоснуйте свой выбор. Отберите высказывания, с которыми вы не совсем согласны, и прокомментируйте их.

Безумен тот, кто, не умея управлять собой, хочет управлять другими.

Публилий Сир

Кто не умеет управлять, тот всегда становится узурпатором.

К. Бини

Править – бессмысленно, а управлять – мудро. Правят, следовательно, потому, что не умеют управлять.

И. Зейме

Успех руководителя должен измеряться не только итогом деятельности, но и способами, которыми успех был достигнут.

М. Вудкок, Д. Френсис

Всякое чрезмерно предусмотрительное управление убивает самостоятельность и энергию управляемых.

У. Филлипс

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Руководить – значит уметь менять стиль.

М. Вудкок, Д. Френсис

Руководитель должен наперед считаться с возможностью как успеха, так и неудачи.

Публилий Сир

Тот, кто боится ответственности, не может быть руководителем.

М. Торез

Цезарю многое непозволительно именно потому, что ему дозволено все.

Сенека

Часто люди падают с большой высоты из-за недостатков, которые помогли им ее достичь.

Ж. Лабрюйер

Задание 3. *Упражнение «Смена собеседника»* [14, с. 89–90]. Для проведения игры участники делятся на две группы с равным числом участников (например, рассчитавшись на первый-второй). Члены первой группы располагаются на стульях, образуя внутренний круг. Члены второй группы садятся напротив, образуя внешний круг. Ведущий предлагает собеседникам (участникам игры, расположенным напротив) сделать комплимент друг другу. Затем игроков внешнего круга просят передвинутся по часовой стрелке на одного человека. Собеседников в течение 4-5 минут просят обменяться информацией по первому вопросу, предложенному для подготовки к занятию («Понятие о стиле управления»). После этого игроки, находящиеся во внешнем круге, вновь передвигаются по часовой стрелке и обсуждают с новым собеседником следующий теоретический вопрос и т.д. После обмена информацией по последнему вопросу собеседники вновь обмениваются комплиментами. Игра заканчивается рефлексией состоявшегося взаимодействия: каждого просят оценить состояние своего знания об изучаемой теме и определить, насколько оно изменилось в течение игры.

Задание 4. Проанализируйте содержание практикума 10 «Руководитель – это стиль» [32, с. 446–449]. Охарактеризуйте стиль управления руководителя каждого типа.

РУКОВОДИТЕЛЬ – ЭТО СТИЛЬ

Типы людей на должность директора

«Стило» – так называли древние греки палочку для письма: каково «стало», такова и работа. Слово «стиль» имеет множество значений. В этой книге оно обозначает не только приемы и методы любой деятельности, но и отличительные черты самого работника, его манеру вести себя.

Говорят, что «человек – это стиль». Тем более это относится к руководителям всех уровней. Какие же бывают директора независимо от размеров предприятий?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

«Интеллектуал»

Изысканная внешность. Часто употребляет слова «регресс», «прогресс» и «процесс», которые произносит через «э». Имеет ученую степень, вышестоящее начальство не уважает, но боится. В «низах» бывает неохотно. Любое место, где он бывает, превращает в трибуну. Говорит выразительно и долго.

Много знает и много может рассказать о тяжелых проблемах США, или о методах борьбы за качество продукции в Японии, или о разбегании галактики. Читал Бердяева (самые свежие издания на русском) и Конфуция (в подлиннике). Стремится к просветительской деятельности (вне системы, в которой работает).

В директора попадает обычно случайно и по главному критерию – образованности. Его предшественники были как на подбор: то с незаконченным средним образованием, то с неполным высшим. А он известен и в ученой среде, находит время, чтобы карабкаться на следующую **академическую** ступеньку. Тайная мечта – стать действительным членом Академии наук, то бишь академиком. Любит общаться с реальными академиками, подпитывая их своим богатым производственным опытом.

«Свой парень»

Про него так и хочется сказать: «Прост, как правда». Ходит в рваных джинсах и кооперативной футболке, прикрытой кожаной курткой. Может появиться на работе и в спортивном или балахонистом домашнем костюме.

Подчиненным, включая ветеранов всех войн и пятилеток, говорит «ты». Молодых мужчин зовет «отец», а девиц – «мать». Любит вспоминать о своем происхождении от малограмотных «предков».

Незаменим на банкетах, овощебазах и шефских работах на селе. Его организаторские способности, без всякой иронии, на таких мероприятиях поражают всех знающих его.

Но что касается собственного предприятия, то он как бы вянет здесь. Директором становится обычно после всяких «интеллектуальных» нововведений на предприятии и после большой оргработы его друзей-руководителей, Он искренне полагает: все, что можно было изобрести, уже давно изобретено. И нечего ломать голову – пусть все идет, как идет.

На любые выборные должности всегда проходит подавляющим большинством голосов: избиратели не могут устоять перед его очаровательной непосредственностью. Когда обнаруживается его полная профнепригодность, легко находит другую руководящую работу.

«Фигаро»

Мелькающее всюду ответственное лицо. Он был директором там, а теперь – директором здесь. Бывает на родном предприятии в темпе «день приезда, день отъезда». О нем говорят: «Только что был» или «Вот-вот придет».

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Он – свой человек во всех городских, областных, республиканских органах управления.

Всюду он с важными вопросами, требующими незамедлительного решения. И его предприятие, как это всем ни странно, слывет процветающим. Потом во многих местах что-то у него лопается: то ли секретарш в массовом порядке сменили, то ли их начальники исчезли. Выясняется, что в Москве ему делать больше нечего, да и в местных органах «ничего не решают».

А чем заняться на своем предприятии, он не знает, так как бывал здесь наездами, временно. Он сидит в одиночестве в своем кабинете некоторое время, а потом вдруг исчезает.

Предприятие долго живет, как привыкло, – без директора, а когда появляется новый, начинают интересоваться, где старый. Узнают, что он давно трудится снабженцем или экспедитором на предприятии с большим фондом командировочных расходов.

«Имитатор»

Внешне напоминает пластмассовый муляж симпатичного овоща или фрукта. Розово-коричневый цвет лица и зимой и летом. Первое впечатление благоприятное: инициативен, активен, работоспособен. Но это впечатление обманчивое.

В реальности бывает таковым только на совещаниях, собраниях и прочих заседаниях. За любым столом сидит, словно в президиуме. Два главных слова во всех его речах – «конкретно» и «констатировать». Увязывает эти слова с любыми другими.

Образование среднее – между какими-то дневными курсами типа «ускоренная школа бизнеса» и заочным (иногда вечерним) факультетом института с незапоминаемо длинным названием. В директорское кресло попал после многих лет пребывания каких-то комиссиях, советах, комитетах, коллегиях. И любые указания «сверху», даже пожелания, воспринимает очень серьезно, откладывая ради этого все свои дела.

Наилучших результатов предприятие добивается тогда, когда он в длительной отлучке. После появления из отпуска или из командировки опять организует заседания и собрания. Работать подчиненным специалистам становится некогда.

«Бульдозер»

Работает на уровне мировых стандартов (для тяжелой дорожной техники). Сметает на своем пути все, что не удается подмять под себя. Внушает ужас подчиненным и этим повышает их производительность. На любовь и уважение не претендует. С тоской вспоминает о более строгих временах.

Не пренебрегает экономическими рычагами, из которых предпочитает самофинансирование и самоснабжение. На этой почве постоянно входит в конфликт с моральным и уголовным кодексами, но он – маловпечатлителен и на это не обращает внимания.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Ненавидит частных предпринимателей и журналистов. Незаменим при штурмах любого рода. Уверен, что эти качества делают его полезным обществу. Перевоспитанию не поддается.

(Источник: Макарова Н.М. И проснешься боссом: Справочник по психологии управления. Часть 1. – Новосибирск, 1994. – С. 165–168.)

Задание 5. Ситуация для анализа «Упаковка» [8, с. 273–275]. Ответьте на вопросы, представленные в ситуации.

УПАКОВКА

Pakketti Group Moscow – это группа компаний, в которую входят 12 организаций. Одной из таких организаций является ЗАО «Паккетти» (Москва). Данная компания занимается упаковкой из картона и полимерных материалов (мягкой упаковкой). Она включает в себя два отдела: картонной упаковки и упаковки из полимерных материалов. В штате сотрудников последнего отдела, о котором и пойдет речь, числятся пять менеджеров по пленке под руководством коммерческого директора Иванова.

Каждый менеджер имеет базу заказчиков, с которыми он постоянно работает. Те, кто уже давно в «Паккетти», имеют огромную базу клиентов, в том числе очень крупных. По традиции им же доставались клиенты тех менеджеров, которые уходили из компании. Коммерческий директор занимает нынешнюю должность в организации со дня ее основания. Он очень ценит и всячески поддерживает «старых» менеджеров – тех, кто, как и он, давно работают в организации. Он понимает, что эти менеджеры, с огромным опытом и стажем работы, – самый важный и ценный ресурс компании. В силу этого он создает для них более благоприятные условия работы. Например, все телефонные звонки, поступающие в компанию от новых клиентов, переводятся на «старых» менеджеров, у которых, по мнению Иванова, больше шансов удержать клиента.

Для новых сотрудников коммерческий директор любит устраивать своеобразные негласные испытания, проверки. Он дает им прайс-листы с завышенными ценами, по которым клиентам продается пленка. Кроме того, Иванов считает, что новым сотрудникам необходимо указать, как нужно работать, поставить в пример некий эталон. Таким эталоном для него были и есть давно работающие в компании менеджеры. Поэтому, указывая сотруднику на его ошибки, Иванов приводит в пример безупречную работу «старого» менеджера. Нередко за большие, по его мнению, проступки он отчитывает менеджеров публично. Это, считает коммерческий директор, научит подчиненных больше работать и думать перед тем, как что-либо делать.

Сейчас в этом отделе постоянно работают пять менеджеров, и только один из них недавно пришел в компанию. В «Паккетти» постоянно приходят и уходят

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

новые сотрудники. Многие из них увольняются, не проработав и года. Иванов сетует на текучку и то, что сейчас не найдешь ответственных людей и квалифицированных работников. Это особенно важно сегодня, когда генеральный директор компании решил закупить новое современное немецкое оборудование и установить его на собственном заводе в Подольске (Московская область). Новое оборудование позволит существенно сократить себестоимость продукции (пленки), снизить цены для клиентов и, соответственно, повысить конкурентоспособность фирмы. Сейчас упаковочная пленка изготавливается на заводе в Турции (из-за этого она дороже, чем упаковка конкурентов).

Руководство постановило, что минимальный заказ, который может оформить каждый менеджер, составляет пять тонн упаковочной пленки. Однако ситуация на рынке такова: крупные клиенты (такие, как «Рот Фронт», «Большевик», крупные хладокомбинаты и т.д.) уже давно сотрудничают с упаковщиками-конкурентами, а большинство оставшихся клиентов в основном могут заказать лишь одну тонну, в лучшем случае три.

Завод должен открыться в ноябре. Однако территория под производство была юридически оформлена только в конце августа. Перед началом эксплуатации необходимо отремонтировать здание, установить оборудование (на это потребуется не менее трех недель) и произвести пробную печать.

Менеджеры воодушевились проектом открытия нового завода, но, заключенные руководством в жесткие рамки плана, вынуждены обещать клиентам, что завод уже будет производить пленку в ноябре и что пленка будет такого же высокого качества, как и прежде, хотя уверенности в этом у них нет. Кроме того, клиент должен дать предварительное согласие на заключение договора о заказе упаковочной пленки через определенный период. Однако в условиях отсутствия образцов пленки клиенты соглашаются на это неохотно. Иванов все это понимает и боится, что план не будет выполнен. Он считает своим долгом постоянно напоминать о существующем плане сотрудникам, подгонять их. Чтобы уложиться в рамки плана, каждый менеджер должен уже иметь заказы не меньше 20 тонн, по пять тонн от каждого клиента. Иванов убежден, что менеджеры могут работать гораздо больше и эффективней. Он уже не раз замечал, что стоит ему покинуть комнату, как они начинают общаться между собой, прекращая работу. Именно поэтому коммерческий директор часто выражает им свое недовольство, применяя самый лучший, по его мнению, способ воздействия – публичный выговор. После получения готовых списков будущих клиентов и тоннажа их заказов будет закупаться материал для изготовления пленки. Иванов практикует систему, по которой каждый менеджер несет личную ответственность за отказ клиента от заказа пленки, несмотря на предварительную договоренность. Это значит, что менеджер будет обязан оплатить «Паккетти» стоимость материала, специально закупленного для выполнения заказа клиента (6000 долл. и выше). Это вызывает недовольство менеджеров,

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

но многие боятся высказываться, потому что знают манеру коммерческого директора постоянно иронизировать и повышать голос. Они стараются не обращаться к Иванову с проблемами или вопросами, считая, что он недостаточно хорошо ориентируется на рынке и плохо представляет положение компании в сравнении с конкурентами.

Вопросы

1. Верна ли структура подчинения в организации? Какова должна быть оптимальная структура подчинения в ситуации при наличии одного коммерческого директора и пяти менеджеров?

2. Правильно ли Иванов строит свои отношения с подчиненными?

3. Каков стиль руководства коммерческого директора?

4. Как вы думаете, какой стиль руководства был бы наиболее уместен в сложившейся ситуации? Почему?

Задание 6. *Упражнение «Стиль руководства»* [28, с. 66]. В предложенной ситуации проанализируйте стиль руководства. Аргументируйте свою позицию.

«Молодой специалист устроился на работу в государственную организацию. В коллективе царит атмосфера полной безответственности, сотрудники регулярно опаздывают на работу, слоняются без дела, постоянно пьют чай. За месяц работы начальник появился в коллективе лишь один раз».

Какое решение приняли бы вы?

Задание 7. *Упражнение «Решение проблемы»* [28, с. 66–67]. Познакомьтесь с предложенной ситуацией и определите основную проблему для руководителя.

«В напряженный период завершения важного производственного задания в отделе была нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак: на крупной партии ежедневников была неверно сделана гравировка. Кроме финансовых потерь речь идет об имидже организации, так как сроки выполнения заказа оказались под угрозой. Руководителю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо».

Как бы вы поступили на месте руководителя подразделения? Выберите приемлемый для вас вариант решения:

– оставлю выяснение фактов до окончания выполнения производственного задания;

– вызову к себе тех сотрудников, которых подозреваю в совершении брака, и предложу назвать виновного;

– сообщу о случившемся сотруднику, которому доверяю, и предложу ему выявить конкретных виновных и сообщить о них;

Электронный архив библиотеки ПГУ имени А.А. Кулешова

– публично потребую выявления виновных и их наказания;
– … (свой вариант ответа).

Какое наказание вы считаете целесообразным для виновного сотрудника? Проанализируйте свой вариант ответа с точки зрения стиля руководства.

Задание 8. Из художественных фильмов, в которых отражены особенности организационных отношений («Служебный роман», «Дьявол носит Прада» и др.), подберите фрагменты, дающие представление о стиле руководства, который используют руководители этих организаций. Охарактеризуйте стили руководства. Хотели ли бы вы работать в этих организациях? Если да, то на какой позиции?

Задание 9. *Игра «Начальник и секретарь»* [30, с. 723–724].

Пять участников игры выходят за дверь и затем по одному входят. Каждый из них играет роль начальника, использующего конкретный стиль руководства (авторитарный, демократический, либеральный, с направленностью на взаимоотношения, с направленностью на решение производственных задач). Проигрывается следующая ситуация: начальник приносит очередную работу для секретарши и говорит о том, что качество работы перестало его удовлетворять, поскольку последнее время она стала делать много ошибок и опечаток. Роль секретарши исполняет один из членов группы. Затем проводится анализ взаимодействия, исходов общения (по оценке ее стремления улучшить работу), выделяются особенности взаимодействия, характерные для каждого стиля руководства.

Задание 10. Психологическая диагностика

а) проведите психологическую диагностику с помощью методики «Стиль руководства» [8, с. 316–317] (Приложение 19). Сделайте вывод о доминирующем стиле управления исследуемого руководителя;

б) проведите диагностику с помощью методики самооценки стиля руководства [22, с. 240–244] (Приложение 20). Сделайте вывод и подготовьте рекомендации по результатам диагностики.

в) выявите основные характеристики деятельности руководителя с помощью методики определения стиля руководства трудовым коллективом [12, с. 224–229] (Приложение 21). Сделайте вывод о характере управленческой деятельности испытуемого.

Задание 11. Тестовый контроль знаний по теме

1. Из представленного ниже набора слов составьте одно из основных понятий психологии управления: «воздействия, функций, это, перед, типичных, и, относительно, выполнения, устойчивых, совокупность, руководства, задач, и, приемов, организацией, руководителя, на, подчиненных, с, целью, эффективного, стиль, управленческих, стоящих».

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

2. Продолжите предложение: «Сущность стиля руководства выражается в … ».

3. Перечислите основные компоненты стиля руководства (не менее двух).

4. Расклассифицируйте факторы, под влиянием которых формируется стиль руководства, записав ответ в виде сочетания буквы и цифр:

А) объективные факторы; Б) субъективные факторы;

1) уровень профессиональной подготовки руководителя; 2) тип организации и вид ее основной деятельности; 3) индивидуально-психологические особенности руководителя ; 4) специфика решаемых задач ; 5) стиль деятельности вышестоящего руководства; 6) наличие у руководителя авторитета; 7) ступень управленческой иерархии руководителя; 8) особенности возглавляемой организации; 9) жизненный и управленческий опыт руководителя; 10) социально-психологические черты исполнителей.

5. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Основой стиля руководства являются … факторы, на которые накладываются …».

6. Заполните элементы таблицы, соотнеся основные стили руководства и их характеристику:

1) авторитарный стиль –	…
2) … стиль	характеризуется безынициативностью, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и их последствия, осторожностью и непоследовательностью в действиях
3) стиль, ориентированный на заботу о людях –	…
4) … стиль	характеризуется заботой о содержании деятельности и ее задачах, о разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда
5) демократический стиль –	…

7. Установите соответствие между типом руководства, представленным в управленческой решетке Р. Блейка и Д. Моутона, и его характеристикой, записав ответ в виде сочетания цифры и буквы:

1) руководитель – «пессимист»	А) полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности, но мало внимания уделяет поддержанию позитивных отношений в организации
2) руководитель – «либерал»	Б) благодаря вниманию одновременно к подчиненным и к эффективности работы добивается сознательного приобщения подчиненных целям организации
3) руководитель – «диктатор»	В) прилагает минимум личных усилий и требует минимума со стороны других, чтобы добиться качества работы, позволяющего избежать увольнения
4) руководитель – «дипломат»	Г) сосредоточивается на дружеских взаимоотношениях с подчиненными, но мало заботится об эффективности выполнения заданий
5) руководитель – «организатор»	Д) стремится к обеспечению приемлемого качества, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя в коллективе

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

8. Перечислите основные факторы, которые препятствуют реализации такого направления работы с кадрами, как психологическая оценка руководителя (не менее трех).

9. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Психологическая оценка руководителя является составной частью решения системы задач управления, основными из которых являются следующие: 1) … ; 2) аттестация руководителей; 3) …; 4) профессиональный отбор менеджеров низшего звена».

10. Закончите предложение: «Профессиональный отбор руководителей основывается на …».

Практическое занятие № 7
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Понятие об управленческом решении.
2. Психологический механизм принятия управленческих решений.
3. Принципы принятия управленческих решений.
4. Этапы выработки управленческих решений.
5. Психологические факторы, препятствующие принятию решений.
6. Классификация управленческих решений и их характеристика.
7. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения.
8. Факторы, определяющие поведение руководителя при принятии управленческого решения.
9. Правила выбора модели поведения руководителя при принятии решения.
10. Методы организации групповой дискуссии и их характеристика.
11. Совещание как форма организации групповой дискуссии.
12. Формы групповой дискуссии: брейн-сторминг, метод «635».
13. Формы групповой дискуссии: метод синектики, метод «ринги».
14. Достоинства и недостатки индивидуальных и групповых решений.

Задание 1. Обсуждение рефератов на тему:

1. Психологический анализ принятия руководителем управленческих решений.
2. Влияние объективных и субъективных факторов на принятие руководителем управленческих решений.
3. Коллегиальность в принятии управленческих решений: позитивные и негативные аспекты.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 2. Интерпретация афоризмов

Проанализируйте представленные ниже афоризмы известных мыслителей [4]. Выберите наиболее понравившиеся высказывания и обоснуйте свой выбор. Отберите высказывания, с которыми вы не совсем согласны, и прокомментируйте их.

Решение принять решение – это уже решение.

М. Вудкок, Д. Френсис

Хорошее решение – результат опыта. А опыт – результат плохих решений.

У. Ристон

Ты никогда не решишь проблему, если будешь думать так же, как те, кто ее поставил.

А. Эйнштейн

Прежде чем принимать решение, убедитесь, что именно вы должны его принимать.

М. Юний

Ограничьте количество принимаемых вами решений, чтобы возложить больше ответственности на свою команду.

С. Мори

Нет неразрешимых проблем, есть неприятные решения.

Э. Борн

Измените то, что поступает в ваш мозг, и тогда сможете изменить то, что в нем рождается.

З. Зиглар

Я всегда придерживался линии максимальной демократичности до момента, когда нужно ставить точку над «i». И вот тут-то я превращаюсь в безжалостного диктатора. «Ну, я выслушал всех, – говорю я. – А теперь будем делать то-то и то-то!»

Л. Якокка

Нерешительность, отсрочки в принятии решения и даже отсутствие решений тоже являются решениями. И последствия их, позитивные или негативные, так же необратимы и значимы, как последствия принятых решений.

Дж. О'Лири

Осторожные редко ошибаются.

Конфуций

Не ищите причину, ищите средство.

Г. Форд

Попытка решить проблему без проверенных фактов равносильна тому, чтобы жить догадками и чувствами – т. е. применять не совсем научный или объективный подход.

М. Имаи

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Без интуиции и риска не обойтись. Во-первых, потому что даже самое правильное решение может в любой момент стать ошибочным, если вы промедлили с его принятием. Во-вторых, нет такого понятия, как абсолютная уверенность, ее просто не существует в природе.

Л. Якокка

Совещания незаменимы, если вы решили ничего не делать.

Дж. К. Гелбрейт

Эффективность совещания обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени.

Закон Оулда и Кана

Задание 3. Классификация управленческих решений.

Познакомьтесь с общими признаками классификации управленческих решений, предложенной М.А. Пономаревой. Охарактеризуйте перечисленные виды решений. Приведите примеры, иллюстрирующие различные группы управленческих решений [28, с. 76–77].

Классификационый признак	Группы управленческих решений	
степень повторяемости проблемы	традиционные	нетипичные
значимость цели и длительность действия	стратегические – тактические – операционные	
сфера воздействия	глобальные	локальные
длительность реализации	долгосрочные	краткосрочные
прогнозируемые последствия решения	корректируемые	некорректируемые
метод разработки решения	формализованные	неформализованные
количество критериев выбора	однокритериальные	многокритериальные
форма принятия	единоличные	коллегиальные
способ фиксации решения	документированные	недокументированные
характер использованной информации	детерминированные	вероятностные
основания для принятия решения	интуитивные – решения на суждениях – рациональные	
место и функции в процессе управления	информационные – организационные – технологические	

Задание 4. Проанализируйте содержание практикума 15 «Уровни принятия решений» [32, с. 458–460]. Охарактеризуйте особенности каждого уровня принятия управленческого решения. С какими трудностями сталкивается руководитель на каждом уровне принятия решения?

УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Существуют различия в типах принимаемых руководителями решений и относительной трудности проблем, требующих решения. Мы считаем полезным выделить четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки. Пока вы будете читать определения этих уровней, подумайте над конкретными требованиями вашей работы и теми задачами, которые она предъявляет к вашим способностям.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Уровень первый: рутинный. Эти решения представляют собой часть обычной рутины. Здесь руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как компьютер, распознающий ситуации и поступающий заранее предсказуемым образом. Функция менеджера в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично, принимает ошибочные решения или проявляет нерешительность либо вовсе не может обеспечить эффективных действий в нужное время. Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы и разумно действующий, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Уровень второй: селективный. На этом уровне требуется доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах. Здесь руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Результативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий с максимальной вероятностью, что оно окажется приемлемым, экономичным и эффективным.

Уровень третий: адаптационный. На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Обычно здесь имеется набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Успех руководителя зависит от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестное. Подобные решения дают ответ на проблемы, которые могли существовать и ранее, но в иной конкретной форме. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

Уровень четвертый: инновационный. Эти проблемы наиболее сложны и требуют наибольшего внимания среди всех, с которыми сталкивается менеджер. Для того чтобы добиться удовлетворительного результата, они требуют совершенно нового подхода. Зачастую такой проблемой может быть та, которую плохо поняли ранее, и для ее решения требуются абсолютно новые представления и методы. Руководителю необходимо найти способы понимать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение которых зачастую требует развития в себе способности мыслить на новый манер. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для их решения создания новой отрасли науки или технологии.

Электронный архив библиотеки МГТУ имени А.А. Кулешова

Тип решений	Ключевые навыки
Уровень первый: рутинный	Неукоснительное следование процедуре Разумная оценка ситуации Гуманное лидерство Контроль / мотивация
Уровень второй: селективный	Установление целей Планирование Анализ / развитие Анализ информации
Уровень третий: адаптационный	Идентификация проблем Систематизированное решение проблем Создание рабочих групп Анализ возможного риска
Уровень четвертый: инновационный	Творческое управление Стратегическое планирование Системное развитие

Каждый из указанных уровней принятия решения предъявляет свои требования к управленческой квалификации.

(Источник: Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. – М., 1991. – С. 132.)

Задание 5. Ситуация для анализа «Компания “Tight”» [8, с. 288–290]. Какие управленческие решения необходимо принять для оптимизации деятельности компании?

КОМПАНИЯ «TIGHT»

Компания «Tight» находится на рынке уже около четырех лет. Высшим руководящим органом компании является общее собрание (конференция). Директором фирмы является молодой специалист – менеджер-управленец Лиза Г. Она сосредоточила в своих руках фактическое руководство, считая, что лишние заместители и помощники до добра не доведут.

Она начинала свой бизнес практически с нуля. Лиза взяла кредит в банке под умеренные проценты и организовала работу фирмы по своему усмотрению. Поскольку за четыре года фирма заметно расцвела и преобразилась, то теперь работа организована таким образом: фирма работает в две смены – дневную (8.00 – 15.00) и ночную (16.00 – 23.00). Дневная смена занимается обеспечением продаж продукции в сети магазинов, а также решает такие вопросы, как финансы, поставки, установление связей с покупателями и т. д. То есть основная канва работы лежит на плечах дневной смены. Ночная смена связана непосредственно с производством, поэтому если дневная смена состоит в основном из менеджеров, бухгалтеров и прочих, то ночная представляет собой, прежде всего, людей с техническим образованием.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

В случае необходимости перерыв с 15.00 до 16.00 используется для собраний, на которых обсуждается работа двух смен, проблемы и незавершенности. Раз в неделю проводятся собрания для обеих смен, где также обсуждаются рабочие моменты и вносятся предложения и проекты. На этих собраниях раз в неделю и раз в месяц выбирается лучший работник недели и лучший работник месяца, им предоставляются льготы или бонусы. Обе смены до недавнего времени отлично ладили между собой.

Можно отметить, что директор фирмы, решив, что это оптимально, выбрала скорее демократический стиль руководства. Этот стиль руководства иногда близок к партисипативному, и зачастую работникам самим приходится принимать решения и улаживать некоторые проблемы.

Какое-то время назад Лиза серьезно заболела. После своего довольно длительного отсутствия она решила произвести реорганизацию работы – произвела небольшую ротацию рабочих мест, закупила новый компьютер в свой кабинет, договорилась о заключении контракта с новым поставщиком, предлагавшим более низкие цены на сырье. Фирма наняла нескольких новых менеджеров, при этом старые были уволены директором. Лиза стала применять практику работы в группах, давать каждой группе планы с заданиями, считая, что это приведет к большей продуктивности и лучшим результатам. Если возникали конфликты в группах или между ними, Лиза всегда сама стремилась их уладить, причем путем подавления, наказаний и лишения льгот. Сотрудники, привыкшие к демократии, совсем не поощряли подобное поведение.

В скором времени работников стал возмущать существующий порядок вещей. В первой смене были недовольны тем, что им приходится работать в полную меру и больше, чем ночной смене. А заработная плата держалась примерно на одинаковом уровне. Кроме того, их задело то, что ночной смене практически не приходилось заниматься административной работой и можно было уходить домой по завершении выполнения своей части работы. Так возникли трения и упреки между сменами.

Один случай сильно разозлил служащих: 23 февраля, официальный праздник, был объявлен полностью рабочим днем. Лиза не распорядилась о сокращении рабочего дня, так как проект для одной крупной фирмы должен был быть завершен к сроку. Кроме того, она была крайне придирчива и раздражительна в этот день и накричала на одного из сотрудников. У сотрудников-мужчин наметилась обида на директора, ведь она даже не распорядилась об официальном поздравлении, организации праздника. Предположительно, она просто забыла о празднике.

Вопросы

1. Каковы, на ваш взгляд, недостатки и ошибки в работе директора?
2. Что надо исправить?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 6. *Упражнение «Деловое совещание»* [30, с. 722]. Все участники разбиваются на группы 5-7 человек, которые образуют фирмы. Каждой фирме надо за 10-15 минут придумать название, разработать бизнес-план производства определенного товара (по усмотрению команды), назначить главного специалиста.

Затем ведущий приглашает на производственное совещание главных специалистов, с которыми будут обсуждаться проблемы финансирования их проектов. Каждый главный специалист должен изложить суть проекта своей фирмы, оценить ценность других проектов и в ходе обсуждения выбрать наилучший проект, который получит финансирование.

При подготовке к защите своего проекта команда должна ответить на следующие вопросы: 1. Какую продукцию вы выпускаете или какие услуги оказываете? 2. Ваша стратегия на перспективу? Конкурентен ли ваш товар? Какова система сбыта ваших товаров? 3. Какова платежеспособность вашей фирмы, источники финансирования? Какое финансирование требуется?

Участники совещания должны оценить проекты по десятибалльной системе, предварительно выбрав «ведущего» совещания – главного финансиста. Наблюдатели фиксируют ход совещания, анализируют его этапы, позиции «взаимодействия» участников и «ведущего», характер конфликта мнений и исход совещания.

Задание 7. *Упражнение «Управленческое решение»* [28, с. 78]. В ситуации, приведенной ниже, охарактеризуйте вид управленческого решения:

«Руководителю предприятия в течение некоторого времени поступает разнообразная, иногда противоречивая информация о состоянии работ на различных участках. В результате обработки этой информации и сопоставления ее с ранее полученными данными руководитель вырабатывает свое представление о производственной ситуации».

В каком случае принятое управленческое решение будет эффективным?

Задание 8. *Упражнение «Сложный выбор»* [28, с. 78–79]. Проанализируйте предложенную ниже ситуацию:

«Вы – начальник строительной организации и дали задание главному менеджеру. Он справился с заданием, но вы узнали, что его работу выполнил младший сотрудник. Главный менеджер просит у вас поощрения в связи с успешным завершением задания».

Как вы поступите? Охарактеризуйте принятое вами управленческое решение. Приведите примеры гибкого и импульсивного решения в этой ситуации.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 9. *Игра «Потерпевшие кораблекрушение»* [30, с. 569–573].

Цель деловой игры: изучить процесс выработки и принятия группового решения в ходе общения и групповой дискуссии.

Время проведения: около 1 часа.

Порядок проведения.

Ведущий знакомит всех участников игры с условиями:

«Представьте себе, вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и не поврежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот.

1. Секстант (угломерный инструмент, применяемый в мореходной и авиационной астрономии).
2. Зеркало для бритья.
3. Канистра с 25 литрами воды.
4. Противомоскитная сетка.
5. Одна коробка с армейским рационом.
6. Карты Тихого океана.
7. Надувная плавательная подушка.
8. Канистра с 10 литрами нефтегазовой смеси.
9. Маленький транзисторный радиоприемник.
10. Репеллент, отпугивающий акул.
11. Два квадратных метра непрозрачной пленки.
12. Один литр рома крепостью 80%.
13. 450 метров нейлонового каната.
14. Две коробки шоколада.
15. Рыболовная снасть.

Каждого участника просят самостоятельно проранжировать указанные предметы с точки зрения их важности для выживания (поставить цифру 1 напротив самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значению и т. д., цифра 15 будет соответствовать наименее полезному предмету) и отметить среднее индивидуальное время выполнения задания.

На том этапе упражнения дискуссии между участниками запрещены.

Затем ведущий разбивает группу на подгруппы примерно по 6 человек. Один участник из каждой подгруппы становится экспертом. Каждой под-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

группе предлагают составить общее для группы ранжирование предметов по степени их важности (так же, как они это делали индивидуально). Отмечают среднее время выполнения задания для каждой подгруппы. На этом этапе допускается дискуссия по поводу выработки решения.

Затем оцениваются результаты дискуссии в каждой подгруппе.

Для этого:

а) выслушиваются мнения экспертов о ходе дискуссии и о том, как принималось групповое решение, первоначальные версии, использование веских доводов, аргументов и т.д.;

б) зачитывается список правильных ответов, предложенный экспертами ЮНЕСКО (Приложение 36). После этого предлагается сравнить правильный ответ, собственный результат и результат группы: для каждого предмета из списка надо вычислить разность между номером, который присвоил ему индивидуально каждый студент (или подгруппа) и номером, присвоенным этому предмету экспертами. Затем нужно сложить абсолютные значения этих разностей для всех предметов. Если сумма больше 30, то участник (или подгруппа) «утонули»;

в) сравниваются результаты группового и индивидуального решения. Является ли результат группового решения более правильным по сравнению с решениями отдельных людей?

Задание 10. Психологическая диагностика

а) проведите психологическую диагностику с помощью методики «Принимаете вы решения рационально или на основе интуиции?» [8, с. 322–323] (Приложение 22). Охарактеризуйте особенности принятия решений испытуемым;

б) проведите диагностику с помощью методики «Принятие решений в различных ситуациях» [20, с. 331–335] (Приложение 23). Сравните решения, принятые испытуемым, с решениями, характерными для опытных руководителей. Сделайте вывод и подготовьте рекомендации по результатам диагностики.

Задание 11. Тестовый контроль знаний по теме

1. Завершите предложение: «Управленческое решение – это …».

2. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Структура управленческого решения включает в себя: а) …; б) задачи подчинённых; в) …; г) порядок взаимодействия и обеспечения исполнения подчиненными».

3. Сформулируйте критерии эффективности управленческого решения (не менее двух).

4. Заполните элементы таблицы, соотнеся основные принципы принятия решения руководителем и их характеристику:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

1) принцип целесообразности решения –	…
2) принцип …–	принимаемое решение должно кратчайшим путем и с наименьшими затратами привести организацию к максимально желаемому результату
3) принцип объективности решения –	…
4) принцип … –	управленческое решение должно четко определять необходимые действия и их последовательность, а также время и субъектов исполнения решения
6) принцип своевременности решения –	…
7) принцип…–	принимаемое решение предполагает возможность внесения в него изменений, учитывающих общие и частные тенденции развития обстановки
8) принцип учета последствий решения –	…

5. Вставьте недостающие этапы выработки управленческих решений: 1) диагностика проблемы, подлежащей решению; 2)… ; 3) …; 4) оценка альтернатив… ; 5)… ; 6) реализация принятого решения и контроль его выполнения; 7) … .

6. Расклассифицируйте управленческие решения в соответствии с выделенными основаниями классификации, записав ответ в виде сочетания буквы и цифр:

А) по масштабу и характеру целей; Б) по степени обязательности; В) по ситуации, в которой принимаются; Г) по объекту, принимающему решение;

1) категоричные; 2) стратегические; 3) тактические; 4) индивидуальные; 5) инициативные; 6) текущие; 7) групповые; 8) рекомендательные; 9) реактивные.

7. Установите соответствие между типами решений, основанных на соотношении процессов построения гипотез (A) и контроля выдвигаемых гипотез (K), и их характеристиками. Ответ запишите в виде сочетания буквы и цифры:

1) импульсивные решения ($A >> K$)	А) характерна высокая активность по генерации альтернатив и гипотез, их большое число и высокое качество, которые сочетаются с контролем, критикой альтернатив
2) решения с риском ($A > K$)	Б) легкая генерация альтернатив не подкрепляется их необходимым критическим рассмотрением
3) уравновешенные решения ($A = K$)	В) характеризуются тщательностью оценки альтернатив и гипотез, критичностью и обилием подготовительных действий по сбору необходимой информации.
4) осторожные решения ($A < K$)	Г) характерен очень неуверенный и предельно осторожный поиск вариантов; любая альтернатива сразу же подвергается контролю и уточнению
5) инертные решения ($A << K$)	Д) характерно более легкое выдвижение альтернативных вариантов решения, чем реализация их контроля и критической оценки

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

8. Заполните элементы таблицы, установив соотношение между основными моделями принятия решения руководителем и их характеристикой:

1) модель А1 (саморешение) –	…
2) модель…–	руководитель получает информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно
3) модель К1 (индивидуальная консультация) –	…
4) модель … –	руководитель сообщает о проблеме подчиненным на собрании группы, выясняет их мнение, затем принимает решение, которое может учитывать, а может не учитывать мнение группы
5) модель Г2 (групповое решение) –	…

9. Вставьте недостающие факторы (объективные и субъективные), которые определяют выбор руководителем модели поведения при принятии решения: 1) …; 2) межличностные отношения внутри организации; 3) …; 4) …; 5) среда принятия решения; 6) …; 7) ….

10. Перечислите основные групповые методы принятия управленческих решений (не менее пяти).

Практическое занятие № 8
ПСИХОЛОГО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЛИЧНОСТИ ПОДЧИНЕННОГО

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Понятие «личность» в психологии. Структура личности К.К. Платонова.
2. Структура личности подчиненного
3. Социализация работника в организации.
4. Социальные нормы организации и их функции.
5. Адаптация сотрудника к условиям организации. Этапы процесса адаптации.
6. Психологические механизмы дезадаптации человека к новой жизненной ситуации.
7. Критерии оценки адаптации работника: профессиональная адаптация.
8. Критерии оценки адаптации работника: социальная и субъективная адаптация.
9. Упреждающая адаптация к новым условиям жизнедеятельности.
10. Социальная роль как регулятор поведения личности в организации.
11. Структура ролевого поведения личности.
12. Профессиональный отбор и его виды.
13. Различные подходы к организации профессионального отбора и их характеристика.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 1. Обсуждение рефератов на тему:

1. Влияние социальных установок личности на ее поведение в организации.
2. Профессиональная деформация личности работника организации: причины возникновения и условия предупреждения.
3. Психологический анализ ролевого поведения работников организации.

Задание 2. Интерпретация афоризмов

Проанализируйте представленные ниже афоризмы известных мыслителей [4]. Выберите наиболее понравившиеся высказывания и обоснуйте свой выбор. Отберите высказывания, с которыми вы не совсем согласны, и прокомментируйте их.

В конце концов, все решают люди, не стратегии.

Л. Боссиди

Не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать, что им делать. Мы нанимаем толковых людей, чтобы они говорили, что делать нам.

С. Джобс

Оставьте мне мои фабрики, но заберите моих людей, и скоро полы заводов зарастут травой. Заберите мои фабрики, но оставьте мне моих людей – и скоро у нас будут новые заводы, гораздо лучшие прежних.

Э. Карнеги

Когда какой-нибудь стоящий человек переступает порог нашего здания, для него всегда находится работа – даже если у нас в штате нет свободного места.

Х. Маккей

Индивидуальное развитие базируется на одной идее: у каждого человека есть нереализованный потенциал.

М. Вудкок, Д. Френсис

Когда человек старается, но у него не получается – у него есть шанс получить другую должность. Но когда у него не получается и при этом он не старается, – то у него есть шанс потерять работу.

Из опыта

Успешные лидеры строят свои организации из людей, желающих взобраться на самую вершину.

Дж. О'Лири

Секрет удачного выбора сотрудников прост – надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы вам хотелось от них.

Г. Селье

Если человек шагает не в ногу со своими спутниками, значит, он слышит бой другого барабана.

Г.Д. Таро

В управлении производством в конечном счете все сводится к трем факторам: люди, команда, продукты. На первом месте стоят люди.

Л. Якокка

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 3. *Упражнение «Синквейн»* [1, с. 26]. Участники игры разбиваются на несколько подгрупп. Каждой подгруппе предлагают выбрать одно из понятий темы (например «социализация», «адаптация», «социальная роль», «профессиональный отбор» и др.) и раскрыть его содержание. Для этого игрокам нужно написать пять строчек: первая строчка – одно слово (задается ведущим); вторая строчка – два прилагательных, относящихся к первому слову; третья строчка – три глагола, относящихся к первому слову; четвертая строчка – предложение из четырех слов, призыв; пятая строчка – одно слово, синоним первому.

Задание 4. Проанализируйте содержание практикума 19 «Девять типов работников и стиль обращения с ними» [32, с. 466–469]. Приведите примеры работников каждого типа из личного опыта или художественных произведений (кинофильмов, книг).

ДЕВЯТЬ ТИПОВ РАБОТНИКОВ И СТИЛЬ ОБРАЩЕНИЯ С НИМИ

Вглядывайся в своих работников – и ты увидишь, что в каждой ситуации они ведут себя совершенно определенным образом. И только зная, как они себя поведут, можно ими руководить.

1. *«Незаменимый»*

Универсал. Соглашается подменять, замещать, представлять. Чаще всего делает не свою работу и сверх своей работы. Полон гордости, что все может.

Два раза просить не надо – может обидеться. Обращение: «Надо». Понимает тебя с полуслова, иногда даже сам «работает» на опережение.

2. *«Себялюбец»*

На первом месте собственное «Я». Берется за дело только тогда, когда можно показать свое «Я». Любит общественную работу.

Его надо держать в рамках. Из тщеславия может сделать любую работу.

3. *«Деловой»*

Силен практицизмом. Может идти к конечному результату любыми средствами. Все подчиняет пользе. Но не способен соотносить задачи своего участка с задачами общей работы. Абстрактное мышление считает философствованием.

За ним «глаз» не нужен, перед ним обязательно надо ставить цели, разъяснять их, воспитать привычку смотреть вперед, оглядываться назад и посматривать по сторонам.

Обращаться к нему лучше так: «Эту работу необходимо сделать побыстрее – до 15-го числа. Но эта работа важна не для отчета, а чтобы застолбить за собой направление. Это же дело новое. Тут дров можно наломать».

4. *«Игрун»*

Развит избирательный интерес к деятельности, он может работать только тогда, когда работа ему нравится. Но его интерес неустойчив, он быстро загорается и так же быстро остывает.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Время от времени необходимо «встряхивать». Обращение к нему: «Слушайте внимательно, работа поручена вам, за ее выполнение отвечаете только вы. Об исполнении доложите через четыре дня. В противном случае будете иметь неприятности и премию не получите».

5. *«Энергичный»*

Ему важна не работа, а самообозначение. На месте бывает редко. Весь в общественных делах, вечно куда-то спешит, кому-то звонит, где-то заседает. Ему приятно представлять свой отдел в контактах с другими. Нужен особый подход. Важно, чтобы во время производственной работы занимался и общественной.

Хорошо реагирует на слова: «Себя не щадите. Замотались совсем. И там и здесь. Но выглядите хорошо. Мы уже здесь по вам соскучились. И не согласитесь ли вы нам немного помочь? Надо наладить внешние связи с другими отделами. Ведь вы всех знаете, и вас все знают».

6. *«Моралист»*

Держится властно, любит всех поучать. Его не надо воспитывать, с ним надо быть очень осторожным, лучше держать его в роли консультанта.

Обращаться к нему следует очень уважительно (лучше минут за 10–15 до обеденного перерыва, но не с утра, иначе будете выслушивать его совет до обеда): «Будьте любезны, подскажите нам, как лучше выполнить эту работу, как правильно распределить? Ваш большой опыт...».

7. *«Архивариус»*

Все делает по инструкции. К нему обращайся за советом по поводу неясностей в документах. Поручи оформление документов. Желательно не поручать ничего нового, так как засушит на корню. Спокойно можно доверять папки с входящими и исходящими документами. Работа его приобретает масштабность и смысл. Иначе он не чувствует себя нужным.

Обращение: «Эти документы так к вам и просятся. Поработайте с ними, пожалуйста, чтобы нам никто не предъявлял претензий».

8. *«Скептик»*

Начинает выполнять любое задание после второго, третьего напоминания. Смысла в выполнении задания не видит. К нему индивидуальный подход не нужен. Обратной связи не ищет.

9. *«Творец»*

Все делает играючи, ему все интересно, работает умно, красиво, хочет сделать лучше, больше, быстрее. Уязвим, раним, не умеет и не хочет подлаживаться к окружающему порядку, уважает открытость отношений и честность.

Нуждается в доброжелательной поддержке и признании. Необходимо предостерегать его от ошибок и некоторой наивности. Наладить с ним творческое взаимодействие и в процессе передачи решений на исполнение, и в организации контроля, и на стадии оценки конечного результата.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Обращайся к «творцу»; подчеркивая его деловые достоинства: «Я хочу поручить вам одно важное дело, которое требует напряжения сил. Вы именно тот, кто не боится трудностей. Вы – тот самый человек, который может это сделать наиболее качественно».

Для выполнения важного, срочного задания: «Хочу поручить вам трудное дело. Обращайтесь ко мне в любое время. Уверен, что мы сделаем его хорошо».

Демонстрация предпочтения: «Я поручаю вам важное задание, которое не хотел бы передать никому другому» (однако злоупотреблять этим нельзя).

При колебании «творца» и его желании отказаться от работы: «Вы человек инициативный и ответственный. Кому же, как не вам, браться за это задание?»

При опасении «творца», что он не уложится в сроки: «Не волнуйтесь. Все будет в полном порядке. Вы сами не подозреваете, что вы можете. Сделаете так, что сами удивитесь».

Обратная связь достигается особенно быстро при переходе от одной работы к другой. На стыке циклов. «Вы отлично справились с предыдущим заданием. Рад за вас. А теперь хотел бы поручить вам еще одну работу. Посложнее. Но и интереснее».

Собираясь в чем-то убеждать, вспомните круг его деловых интересов. Нельзя с ходу отвергать или высмеивать его идею. Скажите, что хорошая идея должна отлежаться, дождаться своего часа.

В экстренных случаях: «Я хочу поручить вам эту работу. К сожалению, обстоятельства складываются так, что сделать ее, кроме вас, некому. Вы можете, конечно, и отказаться, но я думаю, что этого делать не стоит. Сегодня вы кого-то выручите, а завтра выручат вас. К тому же этой работе придается большое значение. И конечно, я вам помогу». Столь «нежное» твое обращение с «творцом» и гораздо большие усилия, затраты времени себя окупают. Профессиональный уровень твоей фирмы определяют «творцы», и они есть в любой сфере деятельности.

(Источник: Макарова Н. М. ...И проснешься боссом: справочник по психологии управления. Часть 1. – Новосибирск, 1994. – С. 153–157.)

Задание 5. Ситуация для анализа «Тигр в секции планирования» [8, с. 302–304]. Охарактеризуйте профессиональные и личностные черты подчиненного. Какие из них негативно сказываются на профессиональной деятельности работника и взаимоотношениях в коллективе?

ТИГР В СЕКЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ

Джим Тейлор запланировал специальную и серьезную встречу с Филом Лукасом, директором секции планирования в агентстве местного самоуправления. Фил являлся боссом непосредственного начальника Джима, Фрэда Кор-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

нера; это был человек, обладавший властью и высоким потенциалом, человек, который производил на остальных большое впечатление, даже будучи совсем молодым. Но Джим надеялся на успех своего разговора, так как видел косвенные свидетельства уважения Лукаса к нему, признание его личного вклада в работу секции. В глубине души Джим считал, что он и Лукас принадлежат к одному типу людей, ориентированных на деловую карьеру и верящих в свои способности, поэтому они смогут понять друг друга.

Джим – это образ человека-Тигра. Он хорошо подготовил себя к тому, в чем он видел объект борьбы, в которой самый достойный и самый приспосабливающийся завоюет главные призы. Он обладал М.Р.А., а его прекрасный ум и навыки сочетались с дисциплиной; он имел также способность показывать себя всегда с хорошей стороны.

Джим Тейлор быстро стал ключевым служащим в секции планирования агентства. В некоторых областях он действительно становился незаменимым. Особенно это выражалось в его вкладе в дизайн и разработку нового комплекса системы информации управления (СИУ), дизайн которого уже приближался к завершению.

Прозвище «Тигр» Тейлор получил в одной из игр, в которые они с друзьями играли на вечеринках. Он обычно не скрывал своего безразличия к таким глупым занятиям. Но та ночь была особенной, возможно, из-за молодой и симпатичной девушки, которая и подтолкнула его. Правила игры очень просты. Участники разделяются на пары, разыгрывают в течение нескольких минут поведение любимого животного, а остальные в это время должны догадаться, какое животное они изображают.

Джим очень быстро вошел во вкус и, что случалось очень редко с ним, полностью потерял над собой контроль. Джим поймал очаровывающий взгляд своей партнерши и вошел в роль прежде, чем понял, какое животное изображал. Он должен был быть тигром, большой кошкой – быстрой и ловкой. Он покружился, а затем сделал быстрый прыжок, будто стремился к какой-то доступной цели. Джим ясно представил себе эту картину. Он любил пофантазировать, и тот час же его квартира превратилась в логовище зверя, куда он возвращался, чтобы отведать свою добычу, облизать раны или продумать план возмездия. Голод и, возможно, страх, которые периодически появлялись, управляли действиями тигра.

История о Джиме-Тигре часто вспоминалась на работе. «Эй, тигр!» – можно было услышать в офисе, и не всегда громко, и не всегда дружеским тоном. Джим видел то негативное отношение, которое вкладывалось в слово «тигр», но пытался не обращать на это особого внимания. Главным образом он объяснял это тем, что так обращались к нему неудачники, которые не способны ни помочь ему, ни обидеть его. Неудачники имеют право немного пошутить, – считал Джим. Все равно он будет всегда выше их.

Электронный архив библиотеки КГУ имени А.А. Кулешова

Сегодня Джим, конечно, тигр. Он был всегда осторожен с тех пор, как только начал работать в секции планирования. Осторожность была важна, ведь коллеги не уважали его, и, что было более важно для Джима, они не предупреждали его о возможных негативных последствиях того или иного поступка, когда это было надо. За время работы в секции Джим выучил урок: он должен быть человеком, тщательно обдумывающим все свои действия.

Но сегодня тот день для Джима, когда нужно быть особенно смелым. Джим прямо обратился к Лукасу: «Фил, Вы знаете меня. Я сделал хорошую работу для Вас и секции планирования. Я знаю свои обязанности, но я сделал намного больше, чем кто-либо ожидал от меня. Несмотря на чувство удовлетворения собой, работа в секции становится для меня невыносимой. Фрэд Корнер не может сократить объем моей работы, это становится явным. Но я не должен делать свою и его работу одновременно. Я не собираюсь больше выполнять двойные обязанности, мои заслуги должны быть признаны.

Вы знаете людей такого типа, как я, Фил. Мы говорим то, что есть на самом деле. И если нас наказывают за это, мы должны с этим смириться. Профессионал не может действовать по-другому.

Я надеюсь, что смог сказать все так, как оно есть на самом деле».

Вопросы

Вы – Фил Лукас. Как вы ответите Тейлору? Ваш ответ должен быть основан, по крайней мере, на четырех пунктах:

1. Фрэд Корнер – хороший ваш друг и лояльный служащий агентства. Ему 60, и абсолютно ясно, что Тейлор не сравнится с ним в знании анализа систем и обработки данных.

2. Потребность работы Джима Тейлора в агентстве выражается в его непосредственном профессионализме в данный момент. Приблизительно через шесть – девять месяцев с того времени, когда система МИ будет окончательно разработана, вы убедитесь, что Корнер может справляться с работой так же, как Тейлор, и, вероятно, лучше. Вы верите, что Корнер хорошо устанавливает контакт с людьми.

3. Вы не уверены, но думаете, что, вероятнее всего, навыки и умения Тейлора пригодятся секции и в будущем.

4. Вы чувствуете, что Тейлор имеет реальный потенциал и возможность продвижения, и хотели бы сохранить его. Но вы убеждены, что Тейлор станет большей неприятностью, если его отношения с коллегами не изменятся.

Проанализируйте поведение Тейлора. Какие психологические явления (эффекты) оказали влияние на его решимость поговорить с боссом?

Задание 6. *Упражнение «Тип темперамента и эффективность деятельности»* [28, с. 33]. Используя теорию И.П. Павлова, охарактеризуйте особенности поведения сотрудников разного типа темперамента:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

– сангвиник – сильный, уравновешенный, подвижный;
– холерик – сильный, неуравновешенный, подвижный;
– флегматик – сильный, уравновешенный, инертный;
– меланхолик – слабый, неуравновешенный, инертный.

Сформулируйте рекомендации по межличностному взаимодействию и применению эффективных способов влияния на сотрудников разного типа темперамента.

Задание 7. *Упражнение «Психологический портрет сотрудника»* [28, с. 33–34]. Определите сферу деятельности и профессию, в которой сотрудник представленного ниже типа темперамента будет максимально использовать свои положительные стороны. К какому типу темперамента он относится? Может ли он быть успешным руководителем. Аргументируйте свою позицию.

«Виктор характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, постоянством и глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный, он редко выходит из себя, не склонен к аффектам. Рассчитывает свои силы, доводит дело до конца, в меру общителен. Экономит силы, попусту их не тратит. В некоторых ситуациях проявляет вялость, лень и безволие».

Задание 8. *Упражнение «Рекомендации руководителю»* [28, с. 85–86]. Ознакомьтесь с рекомендациями психолога и определите, для взаимодействия с какими сотрудниками они предназначены:

1) такому сотруднику можно дать задание проконтролировать чью-либо деятельность;

2) не следует принимать близко к сердцу его поступки и высказывания;

3) ему следует давать больше самостоятельности;

4) при подготовке какого-либо мероприятия такого человека нельзя назначать руководителем;

5) на такого сотрудника не следует повышать голос;

6) такого работника не следует излишне контролировать;

7) такому сотруднику можно поручить ответственную и кропотливую работу;

8) давая ему поручение, следует четко обозначить сроки выполнения.

Задание 9. *Игра «Аэропорт»* [30, с. 722–723]. Выбирают две пары людей, которые «проигрывают» одну и ту же ролевую ситуацию (на период игры первой пары вторая пара выходит из помещения). Затем ситуацию «проигрывает» вторая пара участников. Желательно игру зафиксировать на аудио- или видеоносителе для последующего анализа. Каждому игроку дается для ознакомления инструкция только его роли, напечатанная на отдельном листе. Остальные

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

участники (наблюдатели) должны суметь понять суть происходящего конфликта и провести анализ общения. Проводится сравнительный анализ позиций общения (открытая – закрытая, активная – пассивная, доброжелательная – враждебная – нейтральная), стилей общения и эффективности результатов общения у двух пар участников. Наблюдатели игры стремятся придумать более эффективный вариант разрешения конфликтной ситуации, анализируют, насколько участники правильно вели себя при конфликте, особенно разбирают реагирование начальника: насколько он соблюдал психологические рекомендации при деловой оценке подчиненного и содействовал решению конфликта.

Инструкция роли «начальника». Вы – начальник планово-экономического отдела. Сотрудница Н. не сделала к сроку важные для вас расчеты. Вам передали, что она звонила и сказала, что из-за болезни, видимо, долго не появится. Однако, когда вы несколько раз звонили к ней домой, к трубке почему-то никто не подходил. Вы вынуждены теперь улететь в Санкт-Петербург, в срочную командировку, на важное совещание без нужных вам данных. Вы очень переживаете это. В аэропорту вы вдруг сталкиваетесь с «больной» сотрудницей Н., которая ожидает очереди у пункта регистрации с вещами.

Инструкция роли «подчиненной». Вы работник планово-экономического отдела. Очень неудачно складываются ваши дела: в самую пору сдачи важного отчета тяжело заболела ваша сестра и, поскольку за ней некому ухаживать, вы взяли больничный по уходу за ней и теперь временно у нее живете. Ваш знакомый улетает в Санкт-Петербург в краткосрочную командировку, и вы хотите передать ему кое-какие вещи для вашей родни и рецепт на редкое лекарство, необходимое для лечения сестры (без этого лекарства она может даже умереть), которое, вы знаете, свободно продается в одной из аптек Санкт-Петербурга. Вы спешите в аэропорт, но опоздали: табло нужного вам рейса уже не горит, и ваш знакомый, по-видимому, уже улетел. Вы стоите и не знаете, что делать. Вдруг вас окликает ваш начальник.

Задание 10. Психологическая диагностика

а) с помощью психогеометрического теста С. Деллингер [26, с. 106–110] (Приложение 24) выявите основные психологические качества испытуемого;

б) определите преобладающие потребности и мотивы работника с помощью соответствующих методик (тест на выявление преобладающих потребностей [8, с. 318] (Приложение 25) и тест на выявление преобладающих мотивов [8, с. 319–321] (Приложение 26). Сделайте вывод и подготовьте рекомендации для руководителя по результатам диагностики;

в) проведите психологическую диагностику с помощью методики изучения групповой мотивации [8, с. 330–333] (Приложение 27) и методики исследования мотивов профессиональной деятельности [2, с. 21–28] (Приложение 28). Охарактеризуйте особенности мотивации членов группы;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

г) проведите психологическую диагностику с помощью методики «Интегральная удовлетворенность трудом» [35, с. 470–473] (Приложение 29). Охарактеризуйте различные составляющие удовлетворенности трудом работников. Подготовьте рекомендации для руководителя по результатам диагностики.

Задание 11. Тестовый контроль знаний по теме

1. Завершите предложение: «Личность (по К.К. Платонову) – это …».

2. Заполните элементы таблицы, установив соотношение между основными подструктурами личности (по К.К. Платонову) и их характеристикой:

1) подструктура психофизиологических свойств (биологический уровень) –	…
2) подструктура …–	включает память, эмоции, ощущения, мышление, восприятие, чувства, воля
3) подструктура опыта (социально-биологический уровень) –	…
4) подструктура … –	включает потребности, интересы, склонности, идеалы, убеждения, мировоззрение

3. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Руководитель в процессе управления должен учитывать следующие характеристики личности подчиненного: 1) ум; 2) …; 3) …; 4) направленность; 5) психическое состояние; 6) …; 7)…; 8) …; 9) темперамент».

4. Из представленного ниже набора слов составьте одно из основных понятий психологии управления: «опыта, это, индивидом, деятельности, процесс, и, усвоения, осуществляемый, социализация, и, активного, в, результат, воспроизводства, социального, общении, и».

5. Перечислите недостающие функции, которые выполняют социальные нормы организации: 1) обеспечивают предсказуемость поведения работников; 2) … ; 3) … ; 4) создают условия для эффективного осуществления совместной деятельности; 5)…

6. Продолжите предложение: «Адаптация – это постоянный процесс … ».

7. Расклассифицируйте показатели адаптации сотрудника организации в соответствии с представленными критериями, записав ответ в виде сочетания буквы и цифр:

А) объективные критерии профессиональной адаптации; Б) субъективные критерии профессиональной адаптации; В) объективные критерии социальной адаптации; Г) субъективные критерии социальной адаптации; Д) критерии субъективной адаптации;

1) удовлетворенность своей специальностью; 2) степень участия сотрудника в коллективных мероприятиях; 3) количество и качество труда; 4) степень удовлетворенности отношениями в группе; 5) удовлетворенность общением внутри группы; 6) уровень квалификации; 7) установка на продолжение работы по специальности; 8) уровень поддержания трудовой дисциплины;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

9) удовлетворенность условиями труда; 10) установка на продолжение работы в составе группы; 11) удовлетворенность содержанием труда.

8. Вставьте слова, пропущенные в предложениях: «Социальная роль – это …, соответствующий принятым нормам …, зависящий от позиций личности в …. . Она выполняет следующие функции: 1)…и 2)…».

9. Завершите предложения: «Профессиональный отбор – это … . Его целью является…».

10. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Профессиональная пригодность – это …, необходимых и достаточных для … . Система профессионального психологического отбора включает следующие элементы: 1) …; 2)…; 3)…».

Практическое занятие № 9
ДЕЛОВОЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Общение и его виды.
2. Деловое общение и его особенности.
3. Формы организации делового общения.
4. Этапы организации делового общения.
5. Управленческое общение и его характеристика.
6. Принципы организации процесса управленческого общения.
7. Условия понимания подчиненными управленческих распоряжений.
8. Условия принятия подчиненными управленческих распоряжений.
9. Использование приемов аттракции в управленческом общении.
10. Основные правила конструктивной критики.
11. Правила восприятия критики.
12. Организация публичного выступления. Приемы создания позитивного имиджа выступающего.
13. Приемы, побуждающие интерес слушателей к выступлению.

Задание 1. Обсуждение рефератов на тему:

1. Основные этапы подготовки и осуществления коммуникации в организациях.
2. Психологические особенности различных видов делового общения.
3. Психологический анализ барьеров управленческого общения.

Задание 2. Интерпретация афоризмов

Проанализируйте представленные ниже афоризмы известных мыслителей [4]. Выберите наиболее понравившиеся высказывания и обоснуйте свой

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

выбор. Отберите высказывания, с которыми вы не совсем согласны, и прокомментируйте их.

Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете.

Дж. Д. Рокфеллер

Чаще всего в проекте возникают проблемы не из-за объема или сложности задач, а из-за неумелого управления и запутанных человеческих отношений.

И. Ашманов

Вы можете быть автором прекрасных идей, однако этого мало, надо уметь довести их до ума людей, иначе вы ничего не добьетесь.

Л. Якокка

Никогда не приказывай, а инструктируй.

Г. Догерти

Укрепляй веру подчиненного в важность порученного ему дела, и он сделает невозможное возможным.

Р. Симизу

Руководство требует способности убеждения, а не отдавания приказов.

У. Беннис

Убеждая, не пользуйся властью, пока не исчерпал все остальные средства.

Ч.Н. Ли

Самым ценным качеством руководителя является умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств.

Ч. Швэб

Умение слушать приносит много пользы, которой никогда не принесет умение говорить. Нет лучшего метода, чтобы возбудить доверие людей, чем внимательно выслушать то, что хочет высказать собеседник.

Б. Трейси

Если вы начальник и верите, что ваши люди любят вас и никогда вас не покинут, что ж, может быть, настало хорошее время посмотреться в зеркало.

Р. Саттон

Вовсе не обязательно принимать каждое рационализаторское предложение, но если не воскликнуть: «Отлично придумано!» – и не похлопать придумавшего по спине, он уже никогда ничего вам больше не предложит. Такого рода реакция показывает человеку – он что-то значит.

Л. Якокка

Как лекарство не достигает своей цели, если доза слишком велика, так и порицание и критика – когда они переходят меру справедливости.

А. Шопенгауэр

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Кто хвалит нас за то, чего мы не имеем, тот хочет нас лишить всего, чем мы владеем.

Х. Мануэль

И не было, и не будет, и теперь нет человека, который достоин только порицаний или только похвалы.

Будда

Тот, кто правильно указывает на мои ошибки, – мой учитель; тот, кто правильно отмечает мои верные поступки, – мой друг; тот, кто мне льстит, – мой враг.

Сюнь-цзы

Речь нуждается в захватывающем начале и убедительной концовке. Задачей хорошего оратора является максимальное сближение этих двух вещей.

Г.К. Честерстон

Задание 3. Формирование умения критиковать и принимать критику.

а) проанализируйте рекомендации критикующему [20, с. 288–292]. Выберите несколько рекомендаций (3-5), наиболее значимых для руководителя, с вашей точки зрения. Обоснуйте свой выбор.

РЕКОМЕНДАЦИИ КРИТИКУЮЩЕМУ

Вашим главным принципом должно стать убеждение в том, что все, что делалось раньше определенным образом, можно делать лучше, если не в целом, то, по крайней мере, в деталях.

1. При анализе любой проблемы необходимо исходить из понимания того обстоятельства, что, если что-либо полезное не делается вообще или что-либо делается не так, как надо, необходимо искать прежде всего, кому это выгодно.

2. До того как приступить к критическому анализу какой-либо негативной ситуации, постарайтесь выяснить, а нельзя ли исправить дело без критики.

3. Перед тем как выступить с критикой в адрес любого работника, постарайтесь предельно четко определить цели критики (что конкретно в деятельности каких людей именно и как должно измениться).

4. До начала критического анализа полезно задать тому, кого вы собираетесь критиковать, вопросы для выяснения его позиции по сути негативного события; вполне возможно, что эта стадия подготовки окажется достаточно сильным импульсом для исправления дела.

5. Обязательным условием успешности критического анализа любого работника является знание индивидуального типологического способа восприятия человеком критики и выбор соответствующей формы критического воздействия. Помочь в этом может современная психодиагностика с ее огромным арсеналом методов распознавания и измерения интеллектуально-психологических и этических особенностей людей. Несомненно, и учет опыта совместной работы, хотя этот путь долог и не всегда реализуем.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

6. Объективной основой критики является точное и детальное знание того, что имело место и какие последствия следует ожидать от невыполнения или плохого выполнения работы. В любом серьезном случае следует стремиться исследовать анализируемую ситуацию во всеоружии всех современных средств науки. В противном случае (при неполной ясности по проблеме) критика становится уязвимой из-за ошибок в оценках.

7. Критический анализ должен быть тотальным: касаться всех и всего, что делается в организациях; никаких закрытых зон и неприкосновенных лиц не должно быть.

8. Не ставьте телегу впереди лошади (не отвергайте предложений до и без анализа).

9. Прежде чем высказать критическое замечание, выслушайте позицию критикуемого до конца.

10. Прежде чем высказать критическое замечание, постарайтесь выяснить все непонятное.

11. Не оглупляйте действия и высказывания критикуемого ради того, чтобы их затем хлестче раскритиковать.

12. Отвергнуть позицию критикуемого человека вы можете лишь при условии полной ясности относительно ее неприемлемости.

13. Перед тем как сделать критическое замечание, необходимо изложить свое понимание того именно, что собираетесь критиковать.

14. Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть «за живое», но одновременно она не должна превращать работников в непримиримых врагов.

15. Завершаться критическое выступление должно перечнем предложений, предназначенных для исправления дела, желательно с указанием меры своего участия в этой работе и возможности привлечения других работников, однако без освобождения от ответственности за дело критикуемого объекта.

16. Без нужды не критикуйте; критика – средство, а не цель.

17. Если нельзя сразу во время обсуждения указать на то, как исправить положение, следует, как минимум, назвать фамилии тех, кто мог бы это сделать.

18. Критиковать за недостаток следует работников организаций, допустивших недостатки, а не организации в целом.

19. Критикуя, не объединяйте в число виновных многих людей, а укажите на того, кто прежде всего виновен, определите меру ответственности других; без этого критика превращается в обезличенный разговор.

20. Конструктивная критика предполагает квалификацию сути допущенного промаха и его причин; из-за незнания и неумения, нежелания, безответственности, сиюминутного настроения, лени, по причине небрежности, из-за отсутствия должного развития интеллекта...

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

21. Основанием для критики является фиксация плохо сделанной работы или неэтичное поведение, наносящие вред общественным или личным интересам людей.

22. Критикующий обязан определять характер критикуемого явления: оно регулярное или случайное, ключевое или «рядовое».

23. Учитывайте мотивы действий критикуемого (например, хотел сделать хорошо, но получилось плохо), но оценивайте по объективным последствиям недостатков.

24. Не сглаживайте острых углов – это может привести к рецидиву.

25. Не оставляйте без внимания ни одного случая, заслуживающего критики, но направляйте свою критическую активность прежде всего на ключевые участки.

26. Критикующий несет моральную ответственность и в определенных случаях – юридическую за сознательное искажение фактов.

27. Все, что существует, может быть усовершенствовано.

28. Критикующий должен открыто предоставлять критикуемому право и возможность на контркритику.

29. Наивысшая форма критики – анализ недостатков хорошо работающей системы.

30. Критикующий не имеет права на критику в общих словах («мы его знаем», «он плохой человек») без точного указания ошибки.

31. Предпочтительным мотивом критики должно быть желание улучшить дело; но это не исключает критики, диктуемой иными побуждениями.

32. Критикующий до начала критического анализа обязан задать критикуемому вопросы для получения полного представления о позиции критикуемого и о сути события, являющегося объектом критики.

33. Критикующий предлагает пути (или, по крайней мере, контуры) решения проблем, по которым идет обсуждение.

34. Критикующему запрещено делать оценочные выводы при отсутствии достаточной информации о сути критикуемого события или действий работника.

35. Критикующий не обладает правом использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека.

36. Критикующий обязан представлять доказательства личной вины критикуемого.

37. Критикующий исходит из принципа уместности критики (резкая бескомпромиссная критика начинающего работника может принести больше вреда, чем пользы).

38. Критика должна быть доброжелательной; ее задача – помочь работнику, а не смять его как личность.

39. Все участники обсуждения имеют одинаковые права и равно подчиняются правилам данного кодекса.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

40. Критикующий имеет право представлять свои замечания в любой форме (устное выступление, записка критикуемому, критическое письмо в высший орган управления...).

41. Не критикуйте человека, пока не выслушали его до конца.

42. Не повторяйте ни публично, ни один на один критические замечания в адрес человека, исправившего дело.

43. Не делайте замечаний работникам в присутствии посторонних лиц.

44. Будьте предельно корректны, когда критикуете в чем-то неприятных для вас людей: здесь легко совершить ошибку подмены обсуждения ради дела осуждением из-за неприязни.

45. Критика ошибок подчиненных не должна убивать в них чувства самостоятельности.

46. Учите работников самокритичности на своем примере.

47. Критика не должна разрушать доверие между сотрудниками, но ради доверия нельзя «замазывать» промахи и неудачи.

48. Помните, что при произнесении критической речи человека можно оскорбить не только словом – поза, жесты, мимика часто не менее выразительны.

49. Хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, плохой копит их для публичного разноса.

50. Помните, что критикуемый воспринимает замечания более по-деловому, если они сопровождаются напоминаниями о способности человека справиться с делом.

51. Критикуя, создавайте обстановку, побуждающую к деловым ответам на замечания.

52. Будьте самокритичны: это тоже критика, ибо недостатки руководителя умножаются на число подчиненных, для которых данный руководитель большой авторитет и объект для подражания.

53. Вы можете запретить какое-либо решение подчиненного лишь при условии, что предложите лучшее.

54. Требуя выполнения определенных правил и норм, проверьте, следуете ли вы им сами.

55. Критика, состоящая лишь из указания на недостаток, неконструктивна, необходимо искать пути преодоления недостатка.

56. Критика должна осуществляться в такой форме, чтобы критикуемый понял, что ему лично полезно (выгодно) исправление дела.

57. Чтобы критика стала побуждением к деятельности, в ней должен содержаться оптимистический импульс и доказательство разрешимости той проблемной ситуации, где произошли сбои.

58. Конструктивной критика может быть лишь при условии, если критикующий искренне радеет за дело.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

59. Конструктивный характер критики определяется в значительной мере тем, насколько сам критикующий включается в деятельность по ликвидации недостатков.

б) проанализируйте рекомендации по восприятию критики. [20, с. 286–288]. Выберите несколько рекомендаций (3–5), наиболее значимых для подчиненного, с вашей точки зрения. Обоснуйте свой выбор.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВОСПРИЯТИЮ КРИТИКИ

1. Критика в мой адрес – мой личный резерв совершенствования дела.

2. Объективно критика – это форма помощи критикуемому в поисках и устранении недостатков в работе.

3. Критика в мой адрес – это указание направлений совершенствования того дела, которым я занимаюсь.

4. Нет такой критики, из которой нельзя было бы извлечь пользу.

5. Всякое приглушение критики вредно, так как загоняет «болезнь» внутрь и тем затрудняет преодоление недостатка.

6. Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто (какой человек, с какими целями) высказывает критические замечания.

7. Восприятие критики не должно зависеть от того, в какой форме она преподносится; главное, чтобы были проанализированы недостатки.

8. Основной принцип конструктивного принятия критики – все, что я делал, можно сделать лучше.

9. Ценнейшая способность состоит в том, чтобы уметь отыскивать в критике в свой адрес рациональное зерно даже тогда, когда оно с первого взгляда не просматривается.

10. Любая критика требует деловых размышлений минимум на тему о том, чем она вызвана, максимум – как исправить положение.

11. Первый шаг правильного восприятия критики – ее фиксация; второй – осмысление под углом зрения выявления возможностей ее использования для дела; третий – исправление недостатка; четвертый – создание условий, исключающих его повторение.

12. Меня критикуют, значит, верят в мои способности исправить дело и работать без сбоев.

13. Если критика в ваш адрес отсутствует, это показатель пренебрежения к вам как к работнику.

14. Отсутствие споров есть признак единодушного сидения на месте.

15. Наилучший ответ на критику – исправление недостатка.

16. Наиболее ценная критика – это та, которая указывает на реальные несовершенства того, что, как мне кажется, работает хорошо.

17. Умение увидеть в задаваемых вопросах критическое содержание – важное условие обнаружения слабых мест в организации дела.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

18. Самолюбие и амбиции – плохие союзники в использовании критических замечаний.

19. Подлинно деловое поведение работника предполагает его умение выявить критическое отношение к своим действиям и поступкам даже тогда, когда открытая критика отсутствует.

20. У критикуемого нет права на обиду независимо от формы критики; он обладает лишь правом на конструктивное осмысление того, что сказано в его адрес.

21. Критикуемый имеет право на контркритику. Критикуемый не имеет права не реагировать на критику (делом или, в худшем случае, объяснением).

22. Критикуемый может активно отстаивать свою позицию; единственное, что ему категорически запрещается – искажать факты ради оправдания.

23. Критика – это обязательный момент каждого делового обсуждения проблемы.

24. Большое количество необъективных (несправедливых) критических замечаний – показатель плохого климата в коллективе, что само по себе требует активных действий.

25. Критика полезна уже тем, что она дает информацию о возможностях и особенностях человека, который выступает с критическими замечаниями.

26. Я выдержанно, по-деловому отнесся к критическому замечанию, значит, я преодолел себя, свое желание ответить словом, а не делом на его суть.

27. Необходимость ответа критикующему по поводу допущенных им ошибок или передержек не исключает делового реагирования на критические замечания в целом.

28. Любая критика полезна хотя бы потому, что позволяет выяснить отношение критикующего к вам, которое могло иметь источником какие-либо ваши ошибочные действия.

29. Если критика в ваш адрес отсутствует, надо в интересах дела побуждать людей к критическому анализу состояния той работы, за которую вы отвечаете («вызвать огонь на себя»).

30. Деловой подход к критике – превращение неприятного в полезное.

31. Человек, обнаруживший недостатки в моей работе, дает мне шанс действовать более успешно.

32. Признать критику – это не значит говорить о своей вине за состояние дел; признание критики предполагает принятие на себя ответственности за исправление недостатков.

33. Совпадение критических замечаний людей по поводу одного и того же события – сигнал к глубокому анализу того, что попало в сферу критики.

34. Высшая форма принятия критики – составление во время обсуждения списка недостатков, которые сразу же вслед за обсуждением начинают устраняться.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 4. Проанализируйте содержание практикума 41 «Методы управленческого влияния, или Как приказывать» [32, с. 550–552]. Приведите примеры распоряжения каждого вида.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ, ИЛИ КАК ПРИКАЗЫВАТЬ

Если руководитель обладает полномочиями, для него становятся возможными методы более прямого влияния. Если мы изучим методы руководства окружающими, обнаружится, что некоторые из них с большей вероятностью окажутся эффективными, чем другие. Здесь мы приводим несколько различных подходов с их преимуществами и слабостями.

Туманные приказы. Мы часто видим, как руководители пытаются контролировать окружающих, отдавая общие и неуточненные указания типа: «Тебе известно, что надо работать лучше». Туманные приказы почти не имеют шансов привести к полезным результатам.

Уговоры. Руководитель может обращаться к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности другого человека, используя такие выражения, как: «Если нам не удастся обеспечить производство, мы потеряем крупный экспортный заказ». Подход на основе уговоров может быть эффективным, если он хорошо применен и другой человек понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение. Однако он только тогда полезен, когда человек разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

Угрозы. Иногда можно услышать такое: «Если ты не увеличишь производство до двенадцати штук в час, я тебя уничтожу». Угрозы основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, и на короткое время они могут сработать. Однако чувство обиды может усилиться и сказаться на самом руководителе. Как тактическая мера, угроза вызывает борьбу воль между двумя людьми, и здесь обязательно будет проигравший.

Просьбы. Здесь руководитель пытается взывать к лучшей стороне натуры другого человека и обеспечить себе сочувствие, используя такие фразы, как: «Пожалуйста, увеличь производство, а то начальник управления надает мне по шее». И здесь мольбы могут сработать, но только если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Подкуп. Руководитель может предоставить своему служащему какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. Типичным для такого подхода является следующее выражение: «Я сделаю так, что у тебя завтра будет легкий день, если ты завершишь этот заказ к вечеру». В некоторых ситуациях подкуп срабатывает. В определенном смысле это честный подход, предоставляющий подчиненному неординарные вознаграждения за усилия. Однако когда в попытках подкупа нарушается честность, метод становится обманным и воспринимается предполагаемым получателем дивидендов с насмешкой.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Требование. Руководитель может использовать правила обычной субординации, чтобы предложить работнику взяться за определенную задачу, например: «Будьте добры, увеличьте производство до двенадцати штук в час». Этот подход не слишком оригинален, но у него есть такие преимущества, как простота и демонстрация уважения к другому человеку.

Четкие указания. Руководитель, заботящийся о том, чтобы давать четкие указания, может использовать фразу, подобную следующей: «Увеличьте выпуск до двенадцати штук в час к четвергу!» Этот подход может вызвать обиду, особенно если это высказано резко и грубовато. Однако у него есть преимущество четкости и он требует той или иной реакции.

Каждый из этих семи методов может сработать, и именно поэтому большинство менеджеров продолжают пользоваться всеми. Однако опыт показывает, что одни руководители куда более эффективны в работе, чем другие. Для тех, кто эффективно отдает приказы, характерны следующие черты:

1. Они ясны и конкретны в своих указаниях.
2. Они с уважением обращаются с человеком.
3. Они готовы встретить проблемы, положить их на стол и проработать.
4. Они имеют репутацию человека честного и справедливого в своем обращении с другими людьми.

(Источник: Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. – М., 1991. – С. 167–168)

Задание 5. Ситуация для анализа «Лучше всех» [8, с. 277–279]. Охарактеризуйте взаимодействие между руководителем и подчиненным с точки зрения соответствия принципам управленческого общения.

ЛУЧШЕ ВСЕХ

Краменко Владимир – молодой менеджер компании «Лукас», занимающейся поставками нефти. Он работает в отделе стратегического планирования и долгосрочного исследования рынка. Владимир имеет степень MPA (Master of Public Administration), полученную в Высшей школе бизнеса МГУ. Он считает себя первоклассным специалистом, заслуживающим всеобщего уважения.

За последние несколько месяцев работы в компании он, используя свои высокие знания компьютерных технологий, целиком спроектировал и создал новую программу отчетности менеджеров, которая бы позволила им делиться друг с другом опытом. Этот проект очень важен для компании, так как теперь появился новый систематизированный информационный центр для топ-менеджеров. Владимир очень серьезно относится к своей работе. Сутью того, что происходит в компании, он считает постоянную борьбу за лидерство, где сильные всегда побеждают и получают достойное вознаграждение, а слабые, неудачники, проигрывают и вынуждены довольствоваться остатками. На этих

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

взглядах он строит свои отношения с другими сотрудниками компании. Он считает себя лучше и выше их, поэтому не очень прислушивается к их мнению и всячески демонстрирует свое положение превосходства.

На корпоративных вечеринках Владимир никогда не участвует в общих играх, которые так нравятся его коллегам. Он считает, что это ему не к лицу, и предпочитает наблюдать за остальными. Он не привык много общаться с сотрудниками вне рабочего коллектива.

В компании многие не одобряют позиции Краменко. За его спиной постоянно отпускают шуточки на тему его великих способностей и развитого самомнения. «За глаза» его называют «лидером».

Владимир замечает такое отношение к себе коллектива, однако не обращает на это особого внимания, считая это «шуточками неудачников», которые просто завидуют его несомненному успеху и большим способностям. Их мнение для него не очень важно, потому что такие люди не могут хоть как-то повлиять на его работу: помощи от них никакой, а помешать они просто не могут.

Несколько дней назад Краменко попросил о встрече начальника отделения компании А. Дирижерова. Ответ с согласием на встречу пришел очень быстро, в результате чего Владимир сделал вывод о хорошем к нему расположении Дирижерова. Он считает, что они оба люди одного типа – сильные, талантливые лидеры, которым сопутствует удача, и поэтому должны очень хорошо понимать друг друга.

При встрече Владимир сразу «взял быка за рога». Он сказал, что представляет собой большую ценность для компании и что Дирижеров, как хороший руководитель, должен сам понимать это. Далее он добавил, что непосредственный начальник его отдела, Басцев, не справляется со своей работой, и поэтому ему, Краменко, приходится работать за двоих; к этому он относится нормально, так как вскоре рассчитывает занять место Басцева, однако все-таки долго так продолжаться не может. Владимир заметил, что специалист его уровня приносил бы больше пользы компании, занимая более высокую должность. В конце он поблагодарил Дирижерова за то, что с ним можно общаться начистоту, не тратя много времени на пустые разговоры.

Вопросы

Вы начальник отделения компании Дирижеров. Как вы отреагируете на слова Краменко?

Вы должны принять во внимание следующие факты:

- Вы понимаете, что Краменко – очень хороший специалист, однако считаете, что с его «замашками» он не достоин повышения.
- Басцев – ваш личный друг, работающий на компанию уже свыше 20 лет. Ему исполнилось 60 лет, и он, конечно, не может соперничать с Краменко в области компьютерных технологий и современных методов исследования. Одна-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ко вы считаете, что Басцев может не хуже справляться со своей работой, так как он обладает умением общаться с людьми.

• Именно сейчас компании больше всего нужен только такой специалист, как Краменко. Его стиль работы и специальные навыки приносят очень большую пользу.

Задание 6. *Упражнение «Назначение на должность»* [19, с. 24].

Известно, что прежде чем назначить какого-нибудь работника на ответственный пост, автомобильный магнат Генри Форд всегда приглашал кандидата на обед. Чем вызван такой прием управленческого взаимодействия?

Задание 7. *Упражнение «Взаимодействие с сотрудниками»* [28, с. 85]. Разработайте рекомендации руководителю по организации управленческого общения с различными типами сотрудников по схеме: «Если сотрудник …, то руководителю следует …».

Типы сотрудников: тревожный, упрямый, эмоционально неустойчивый, ригидный, замкнутый, демонстративный, зависимый.

Задание 8. *Игра «Трудное решение»* [30, с. 700]. В игре участвуют двое: один – начальник цеха, другой – рабочий этого же цеха. Разыгрывается следующая ситуация. На улице на начальника цеха напала группа пьяных парней. Из критической ситуации его спас рабочий цеха, который пришел на помощь. Через несколько дней начальник цеха обнаружил, что тот самый рабочий выносит продукцию фабрики. Об этом инциденте больше никто не знает. Участникам игры нужно разыграть диалог, представляя разные варианты развития событий. Члены группы анализируют тактику общения с позиции социальных ролей. Затем участники осуществляют рефлексию своего взаимодействия.

Задание 9. *Упражнение «Публичное выступление»* [30, с. 706–707].

Желательно проводить видеозапись выступлений и последующий анализ видеозаписи: речи, позы, жестов, манеры поведения каждого участника.

Задание 9.1. Каждый участник должен экспромтом в течение 2-3 минут рассказать перед аудиторией о каком-то предмете, событии (о предмете выступления человек узнает за несколько секунд до выступления, получив тему от преподавателя). Темы могут быть самые разные (рассказать о гитаре, парашюте, корове, тюльпане, о полете, о беге, о плавании, о празднике, об урагане, демократии, об откровении, о компьютере и т. п.) Рассказ может включать следующие пункты: дать определение (видо-родовая определенность предмета); описать внешний вид предмета (характерные признаки предмета, события, явления); состав и структуру предмета; типичную обстановку, в которой встречается предмет, явление; практикуемые или возможные способы функ-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ционирования, использования предмета; происхождение предмета; перспективы, прогноз на будущее. Выступающий вправе пропустить какие-то пункты, добавить свои, изобрести свой оригинальный способ организации содержания и формы выступления.

После окончания выступления задаются вопросы: «Как, по-вашему, сколько времени вы говорили?»; «Как слушатели чувствуют, сколько времени выступал данный человек? (сравнить с объективным замером времени)»; «Удалось ли вам установить контакт с аудиторией?»; «Куда вы смотрели во время выступления? Кого видели? Показалось ли слушателям данное выступление интересным, выразительным?». Полезно по видеозаписи провести анализ жестикуляции: ритмизирующая жестикуляция (одной рукой), изобразительная жестикуляция (рисует рукой конфигурацию предметов), выразительная (выражает отношение), скованная поза (куда девать руки, если они мешают?) и т. п.

Задание 9.2. Участники разбиваются на две группы, «сторонников» и «противников» при решении спорных вопросов (например, гражданского брака). Представители «сторонников» и «противников» разрешения вопроса должны поочередно выступить, обращаясь к слушателям, убедительно изложить свою позицию, стараться привлечь их на свою сторону. После окончания всех выступлений участники пишут, какие выступающие произвели на них наиболее сильное убеждающее воздействие, какие понравились своей манерой поведения и речи, выделить наиболее удачные выступления. Анализ видеозаписи выступлений следует проводить в плане поиска и одобрения сильных сторон в поведении, в манере выступления, в содержании выступления каждого участника. Необходимо проанализировать взаимодействие, убедительность и выразительность выступления, отношение к предмету (положительное, отрицательное), отношение к аудитории (закрытое – открытое). В подгруппах из 3-5 человек составить «Памятку выступающему перед аудиторией», отразив в ней основные правила организации публичного выступления. Затем обсудить полученные памятки и выработать совместную систему рекомендаций выступающему.

Задание 10. Психологическая диагностика

а) проведите психологическую диагностику с помощью методики «Умеете ли вы вести деловое обсуждение?» [20, с. 323–326] (Приложение 30). Охарактеризуйте особенности поведения руководителя на совещании, разработайте рекомендации по результатам диагностики;

б) определите коммуникативные установки личности с помощью методики С.Л. Братченко «Направленность личности в общении» [21, с. 30–38] (Приложение 31). Сделайте вывод и подготовьте рекомендации по результатам диагностики.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 11. Тестовый контроль знаний по теме

1. Из представленного ниже набора слов составьте одно из основных понятий психологии управления: «контактов, с, общение, взаимодействие, людей, ролей, их, социальных, это, позиции, мотивы, определённых, осуществляемое, деловое, целей, достижения, которые, для, определяют, и, осуществления, способы».

2. Перечислите основные особенности делового общения (не менее трех).

3. Вставьте недостающие характеристики, определяющие культуру делового общения: 1) высокая коммуникативная культура; 2)…; 3)…; 4) … .

4. Перечислите недостающие этапы организации делового общения: 1) определение цели общения; 2)…; 3) …; 4)…; 5) непосредственное общение; 6)…

5. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Управленческое общение – это разновидность …, целью которого является …, изменение их деятельности в определённом направлении для …».

6. Продолжите предложение: «Основными функциями управленческого общения являются: 1)…; 2) …; 3)…».

7. Заполните элементы таблицы, установив соотношение между принципами, на которых базируется управленческое общение, и их характеристикой:

1) принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников –	…
2) принцип…–	каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т. е. обязанности и права по их реализации
3) принцип поощрения и наказания –	…
4) принцип … –	руководителю рекомендуется заранее распределять 60% рабочего времени, оставляя 20% на незапланированные дела и еще 20% – на спонтанные
5) принцип приоритетов –	…

8. Раскласифицируйте условия понимания и условия принятия распоряжения подчиненным, записав ответ в виде сочетания буквы и цифр:

А) условия понимания распоряжения; Б) условия принятия распоряжения;

1) непротиворечивость взглядов руководителя и подчиненного на проблему распоряжения; 2) единство профессионального языка; 3) удовлетворение в процессе выполнения распоряжения личных потребностей исполнителя; 4) интонация руководителя при передаче информации; 5) общий интеллектуальный и культурный уровень подчиненного; 6) полнота предоставляемой руководителем информации; 7) наличие неформальных отношений между руководителем и подчиненным; 8) логичность и последовательность изложения руководителем распоряжения; 9) концентрация внимания подчиненного на словах руководителя.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

9. Установите соответствие между приемами аттракции и их характеристикой, записав ответ в виде сочетания буквы и цифры:

1) прием «имя собственное»	А) прием, который заключается в беседе руководителя и подчиненного на тему выраженного личного интереса последнего
2) прием «зеркало отношения»	Б) прием, который основан на готовности руководителя внимательно выслушать подчиненного, если ему это необходимо
3) прием «золотые слова»	В) прием, который заключается в стремлении руководителя в процессе общения как можно чаще обращаться к подчиненному по имени-отчеству
4) прием «терпеливый слушатель»	Г) прием, который заключается в употреблении руководителем слов и выражений, способствующих расположению людей к себе (комплиментов)
5) прием «личная жизнь»	Д) прием, основанный на том, что добрая искренняя улыбка руководителя обладает способностью притягивать людей к себе

10. Вставьте недостающие приемы, использование которых позволяет выступающему создать позитивный имидж в глазах аудитории: 1) внешняя привлекательность; 2) …; 3) завоевание расположения аудитории; 4) …; 5)…; 6) поддержание контакта с аудиторией; 7) … .

Практическое занятие № 10
КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ. ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Понятие о конфликте. Факторы, определяющие конфликт.
2. Различные подходы к классификации конфликтов.
3. Основные типы производственных конфликтов и их характеристика.
4. Алгоритм анализа конфликтной ситуации.
5. Способы и приемы преодоления конфликтов.
6. Рекомендации руководителю по управлению конфликтами в организации.
7. Стратегии поведения индивида в конфликтной ситуации. Модель Томаса-Килмена.
8. Переговоры. Этапы переговорного процесса.
9. Модели проведения переговоров. Метод принципиальных переговоров.
10. Критерии эффективного переговорного процесса. Качества личности успешного «переговорщика».
11. Деловой протокол и его правила.

Задание 1. Обсуждение рефератов на тему:

1. Функции конфликтов в процессе управления организацией.
2. Психологическая характеристика основных способов поведения личности в конфликте.
3. Пути предупреждения конфликтов в организациях.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 2. Интерпретация афоризмов

Проанализируйте представленные ниже афоризмы известных мыслителей [4]. Выберите наиболее понравившиеся высказывания и обоснуйте свой выбор. Отберите высказывания, с которыми вы не совсем согласны и прокомментируйте их.

При деловом конфликте идет обсуждение проблемы. В психологическом конфликте обсуждаются личности. Психологический конфликт идет до взаимного уничтожения, а деловой решает проблему и сближает партнеров.

М. Литвак

В споре важно не забывать о том, что является правдой.

Ч. Пандит

Не всякую правду сказать можно: об одной умолчи ради себя, о другой – ради другого.

Б. Грасиан

Мудрый человек всегда найдёт способ, чтобы не начать войну.

И. Ямамото

Конфликт – это пересечение интересов. Виноватых нет. Есть только причины.

Е. Малышев

Если есть готовность к конфликту, повод для конфликта найдется всегда.

И. Шевелев

Конфликт любой всегда уладит мудрец, владеющий собой.

Г. Александров

Если в жизни есть возможность сделать шаг назад, чтобы избежать конфликта, лучше его сделать.

Р. Мусабеков

Ссоры часто обходятся без причин, но редко без последствий.

И. Карпов

Находясь в единстве с самим собой, невозможно даже помыслить о конфликте.

Э. Толле

Задание 3. *Упражнение «Функции конфликта»* [28, с. 94]. Заполните таблицу, иллюстрирующую позитивные и негативные функции производственных конфликтов:

Позитивные функции конфликта	Негативные функции конфликта
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	
Стимулирование к изменениям и развитию	
Повышение внутригрупповой сплоченности при противоборстве с внешним врагом	
Получение новой информации об оппоненте	
Диагностика возможностей оппонентов	

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приведете примеры, иллюстрирующие позитивные и негативные последствия конфликтов в организации.

Задание 4. Проанализируйте содержание практикума 49 «Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов в организации» и практикума 50 «Структурные методы управления дисфункциональными конфликтами» [32, с. 572–575]. Какие еще организационные методы управления конфликтами может использовать руководитель? Приведите примеры.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Функциональные последствия конфликтов:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» – страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Дисфункциональные последствия конфликтов:

1. Непродуктивные, конкурентные отношений между людьми.

2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3. Представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции – как об исключительно положительной, о позиции оппонента – только как об отрицательной.

4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.

5. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ КОНФЛИКТАМИ

1. Четкая формулировка требований. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъ-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

яснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы.

2. Использование координирующих механизмов. Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третейскому судье» – их общему начальнику (об этом методе мы чуть ниже поговорим подробнее). В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

3. Постановка общих целей, формирование общих ценностей. Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества. Например, работники фирмы «Макдональдс» считают главной целью своего нелегкого труда – вкусно и быстро накормить американцев, имеющих ограниченные средства (а они составляют немалую часть общества). Осознание этой «социальной миссии» сплачивает коллектив, что, естественно, приводит к сокращению дисфункциональных конфликтов. К сожалению, мы пока еще не можем привести аналогичный пример из практики отечественных организаций.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

4. Система поощрений. Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Работа с конфликтами, конечно, не исчерпывается перечисленными методами. В соответствии с ситуацией могут быть найдены и другие эффективные организационные методы управления конфликтами.

(Источник: Морозов А. В. Деловая психология: курс лекций; учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – СПб.: Союз, 2000.)

Задание 5. Ситуация для анализа «Конфликт менеджеров» [8, с. 271–272]. Проанализируйте конфликтную ситуацию, сложившуюся на фирме. Определите тип конфликта и предложите приемы его разрешения.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

КОНФЛИКТ МЕНЕДЖЕРОВ

Одна московская фирма «Motor & Co» специализируется на продаже автомобилей. У фирмы есть свой салон и несколько постоянных дистрибьютеров, которые делают неплохие заказы. Владелец фирмы Честенко принял решение о найме нового менеджера по работе с клиентами – Купцова. Купцов ранее работал в отделе по продажам завода МАЗ, где сделал карьеру. Он известен как хороший менеджер, который быстро приобретает доверие и пользуется уважением клиентов. При заключении договора Купцову была назначена стандартная заработная плата менеджеров «Motor & Co», которая, однако, в полтора раза превышала его предыдущее жалование. Честенко хотел, чтобы такое повышение постоянного дохода стало мотивирующим фактором для Купцова в его работе на благо фирмы.

Действительно, Купцов быстро набрал «портфель» клиентов, используя свои блистательные способности ведения переговоров и общения с людьми. Он заключил несколько очень прибыльных контрактов, весьма важных для компании в целом.

До появления Купцова в фирме работали два менеджера по работе с клиентами. Они негативно отнеслись к успехам нового коллеги, отчасти потому, что у самих дела шли далеко не так хорошо.

В то же время Купцов развернул свою деятельность. К нему перешли некоторые клиенты, пользовавшиеся услугами других менеджеров «Motor & Co». Обстановка в компании накалилась, рабочая атмосфера стала неблагоприятной. Вследствие этого показатели продаж фирмы, казалось бы, процветавшей на рынке продажи автомашин, начали падать. Через три месяца хозяин фирмы Честенко заметил, что компания вернулась на свой прежний уровень, т. е. на уровень, установившийся на момент принятия Купцова на работу.

Купцов видит ситуацию по-другому. Считая себя «главным» менеджером компании, он обращается к Честенко с просьбой повысить ему заработную плату для того, чтобы «отличить» его от других сотрудников, аргументируя свою просьбу тем, что, по его мнению, он один «тянет» фирму, тогда как остальные менеджеры пассивны. С другой стороны, «старые» менеджеры, работающие с Честенко со дня основания компании, выражают свое недовольство по поводу «увлечения» шефа новым сотрудником.

Для обсуждения вопроса о заработной плате и улаживания конфликта Честенко организует собрание сотрудников фирмы, на котором присутствуют Купцов и другие два менеджера. В результате Честенко принимает решение увеличить в полтора раза жалование всем троим менеджерам, надеясь таким образом одновременно удовлетворить желание своего лучшего сотрудника Купцова, не обижая при этом других и тем самым думая «разрядить» атмосферу в рабочем коллективе.

Какое-то время все шло хорошо. Отношения между сотрудниками наладились, дела фирмы пошли вверх. Однако через три месяца ситуация опять начала ухудшаться. Прежние проблемы обострились, появились новые, в результате чего коллектив оказался почти полностью неработоспособным.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Вопросы

1. Прав ли Честенко в своем решении повысить заработную плату всем сотрудникам? Является ли этот прием мотивации оптимальным в данном случае?

2. Оправданны ли амбиции Купцова, требующего повышенной заработной платы и считающего, что его работа должна как-то особенно поощряться?

3. Что бы вы сделали на месте хозяина «Motor & Co» для того, чтобы улучшить атмосферу в коллективе?

4. Какие отношения привычны для сотрудников фирмы? Почему Купцов не стал «своим» в коллективе?

Задание 6. *Упражнение «Погасите конфликтоген»* [28, с. 91]. Прочитайте высказывания, в которых содержатся явные или скрытые конфликтогены. Ваша задача ответить на высказывание таким образом, чтобы погасить конфликтоген.

Карточки с высказываниями

1. Возникает ощущение, что из-за свойственной Вам небрежности Вы способны сильно подставить нашу фирму.

2. Почему Вам постоянно звонят в рабочее время какие-то посторонние люди? Создается ощущение Вашей неорганизованности.

3. Вам не кажется, что вы слишком часто критикуете других?

4. Ох и зануда же Вы, и это не только мое мнение, но и мнение всего коллектива.

5. И на какую карьеру Вы рассчитываете с такой внешностью.

6. Почему Вы постоянно подаете в своих отчетах искаженную информацию?

7. Анализируя результаты Вашей работы, я прихожу к выводам, что Вы больше работаете на конкурентов.

8. Знайте, Ваши семейные проблемы все более негативно отражаются на Вашей профессиональной успешности.

9. Вы очень медлительны и нерасторопны.

10. Мне кажется, что Ваш приход в отдел плохо сказался на взаимоотношениях сотрудников.

Задание 7. *Игра «Переговоры»* [30, с. 721–722]. Разыгрывается следующая ситуация. Представитель коммерческой фирмы должен встретиться и договориться с директором завода о покупке мелкооптовой партии химического сырья, требуемой для фирмы. Переговоры, проводившиеся ранее другими представителями фирмы, закончились неудачно: завод предпочитает крупнооптовые сделки и склонен назначать на данный товар цену, выше мировой. Необходимо разыграть весь процесс переговоров от назначения времени и места встречи до достижения результата. Наблюдатели (или видеосъемка) фиксируют ход взаимодействия.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Затем проводится анализ переговорного процесса: с каких позиций происходили переговоры, насколько эффективным было назначение встречи, вступление в контакт, передача информации, взаимный учет интересов, удалось ли провести принципиальные переговоры, достичь разумного соглашения. Анализируются вербальные и невербальные средства общения.

Задание 8. *Игра «Выигрыш»* [30, с. 724]. Разыгрывается следующая ситуация. На собранные студенческой группой деньги был куплен один лотерейный билет, по которому, как оказалось, выигрыш составил 10 миллионов рублей. Член группы, у которого находился билет, попытался промолчать о выигрыше и сейчас не спешит вернуть выигрышный билет. В группе возник серьезный конфликт, который требует разрешения. Участникам игры нужно разыграть ситуацию конфликтного общения, представляя разные варианты развития событий. После окончания игры члены группы анализируют позиции и исходы общения, ошибки реагирования, степень реализации эффективных приемов преодоления конфликта.

Обсудить, какие методы снятия напряжения возможны в различных ситуациях общения: 1) дать возможность партнеру выговориться; 2) сообщить о своем эмоциональном состоянии партнеру; 3) подчеркнуть сходство интересов, целей, мнений; 4) проявить интерес к проблемам партнера; 5) признание своей неправоты; 6) предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации; 7) обращение к фактам.

Обсудить, какие способы не содействуют снятию напряжения: 1) перебивание партнера; 2) негативная оценка личности собеседника; 3) подчеркивание разницы между собой и собеседником; 4) преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего вклада; 5) ускорение темпа и громкости беседы; 6) избегание пространственной близости и контакта глаз.

Задание 9. Используя основные понятия изучаемой темы, разгадайте кроссворд № 3 [33, с. 68–70].

По вертикали:

2. Стечение обстоятельств, являющееся поводом для конфликта.

3. Вид конфликтогена, проявляющегося в излишней уверенности в своей правоте.

7. Вид конфликтогена, реализуемого в восторженных рассказах о своих истинных или мнимых успехах.

8. Агрессивность, проявляющаяся как реакция на сложившиеся обстоятельства.

9. Способ снятия агрессивности, состоящий в том, чтобы выговориться, «поплакаться».

12. Для разрешения конфликта главное – это ... конфликтную ситуацию.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

15. Слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

18. Формулировка конфликтной ситуации должна подсказывать, что ...

19. Необходимо задавать себе вопросы, пока не докопаешься до первопричины конфликта.

По горизонтали:

1. Формулируя конфликтную ситуацию, постарайтесь обойтись ... слов.

3. Открытое противостояние людей.

4. Способ погасить агрессивность, приемлемый преимущественно для рационалистов.

5. Пути снятия агрессии, построенные на двигательной активности.

6. Чтобы обеспечить бесконфликтность общения, делайте как можно больше ... посылов.

9. Конфликтоген, обладатели которого в первом псалме Давида осуждались наряду с безбожниками и грешниками.

10. Проявление превосходства с оттенком доброжелательности.

11. Закономерность: ... конфликтогенов.

13. Формулировать конфликтную ситуацию лучше всего ... словами.

14. Один из типов конфликтогенов – проявление ...

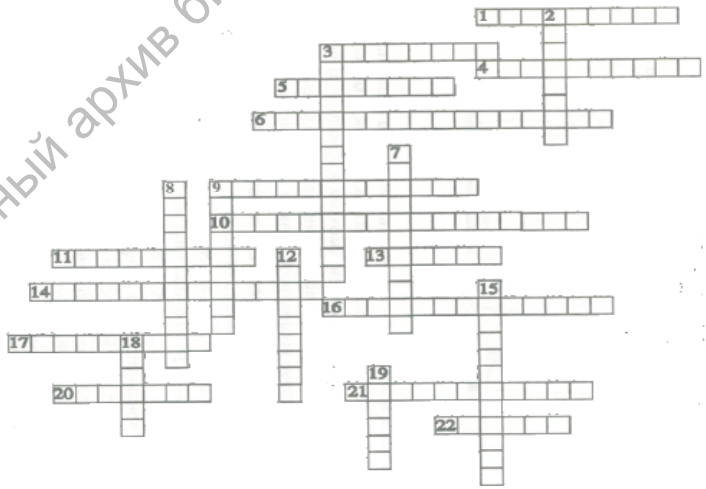
16. Наиболее многочисленный тип конфликтогенов – стремление к ...

17. Агрессия, проявляющаяся как черта личности.

20. Одно из правил бесконфликтного общения – проявляйте ... к собеседнику.

21. Накопившиеся противоречия, содержащие причину конфликта, – это ... ситуация.

22. Тип конфликтогенов, состоящих в том, что некто добивается чего-то для себя за счет других.



Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Задание 10. Психологическая диагностика

а) проведите психологическую диагностику с помощью методики Томаса-Килмена «Способ реагирования в конфликтной ситуации» [7, с. 103–111] (Приложение 32). Охарактеризуйте особенности поведения испытуемого в условиях конфликта. Разработайте рекомендации по результатам диагностики;

б) с помощью методики «Оценка степени конфликтности» [7, с. 102–103] оцените склонность к конфликтному поведению испытуемого (Приложение 33). Сделайте выводы и подготовьте рекомендации по результатам диагностики.

Задание 11. Тестовый контроль знаний по теме

1. Завершите предложение: «Конфликт – это …».

2. Вставьте недостающие факторы, определяющие конфликт: 1) наличие субъектов конфликта; 2)…; 3)… .

3. Расклассифицируйте виды конфликтов в соответствии с выделенными основаниями, записав ответ в виде сочетания буквы и цифр:

А) по составу участников; Б) по последствиям; В) по длительности протекания;

1) конструктивный; 2) межгрупповой; 3) кратковременный; 4) между индивидом и группой; 5) межличностный; 6) деструктивный; 7) внутриличностный ; 8) кратковременный.

4. Заполните элементы таблицы, установив соотношение между типами производственных конфликтов и их характеристикой:

1) конфликт целей –	…
2) конфликт…–	возникает в результате попыток развивать отдельные направления в ущерб другим
3) конфликт мнений –	…
4) конфликт … –	возникает при несогласованности задач и обязанностей с индивидуальными способностями работника или при наличии среди подчиненных более способных сотрудников, чем сам руководитель
5) конфликт неорганизованности –	…
6) конфликт … –	обусловлен качествами личности оппонентов или их психологической несовместимостью

5. Перечислите недостающие элементы алгоритма анализа руководителем конфликтной ситуации: 1) уточнение причин конфликта; 2)…; 3) степень реальности возникшего противоречия; 4)…; 5) … .

6. Продолжите предложение: «Основными приемами преодоления конфликтов являются: 1)…; 2) …; 3)…; 4)… ».

7. Установите соответствие между стратегиями поведения индивида в конфликтной ситуации и их характеристикой, записав ответ в виде сочетания буквы и цифры:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

1) избегание	А) характеризуется стремлением достичь максимально возможного удовлетворения и своих интересов, и интересов партнера
2) доминирование	Б) предполагает частичные уступки оппоненту в ожидании подобных действий с его стороны в надежде избежать обострения конфликта
3) приспособление	В) предполагает игнорирование конфликтной ситуации, отсутствие шагов для ее разрешения
4) компромисс	Г) состоит в стремлении навязать свою волю и разрешить конфликт с помощью силы, не считаясь с интересами оппонента
5) сотрудничество	Д) базируется на стремлении пожертвовать своими интересами в пользу интересов оппонента

8. Завершите предложения: «Переговоры – это … . Целью переговоров является…».

9. Вставьте недостающие характеристики личности, необходимые для успешного ведения переговоров: 1) способность четко мыслить и быстро схватывать суть проблемы; 2) …; 3) умение планировать работу и работать в команде; 4) …; 5)…; 6) …; 7) способность к убеждению.

10. Вставьте слова, пропущенные в предложениях: «Деловой протокол – это …, выработанных для … . Основной функцией делового протокола является …, способствующих … . Кодекс хорошего поведения включает четыре правила, которые приняты в любой стране: 1) …; 2)…; 3)…; 4) хорошее воспитание».

Практическое занятие № 11
ИМИДЖ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕНИЯ

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Становление имиджелогии как науки
2. Основные направления исследований в имиджелогии
3. Прикладные исследования в имиджелогии
4. Имидж как психологический феномен и его свойства
5. Условия формирования имиджа объекта
6. Управление поведением людей с помощью имиджа (формула AIDA)
7. Виды имиджа и их характеристика
8. Принципы формирования имиджа
9. Этапы создания имиджа
10. Аттракция и фасцинация как приемы формирования имиджа
11. Особенности воздействия имиджа руководителя
12. Совершенствование профессионального имиджа

Задание 1. Обсуждение рефератов на тему:

1. Имидж руководителя организации как средство психологического влияния на подчиненных.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

2. Роль внешних и внутренних коммуникаций в формировании имиджа организации.

3. Проблемы формирования эффективного профессионального имиджа.

Задание 2. Интерпретация афоризмов

Проанализируйте представленные ниже афоризмы известных мыслителей [4]. Выберите наиболее понравившиеся высказывания и обоснуйте свой выбор. Отберите высказывания, с которыми вы не совсем согласны и прокомментируйте их.

Впечатление о фирме создается у клиента по первому телефонному звонку в нее.

Принцип современного менеджмента

Хорошая репутация более важна, чем чистая рубашка. Рубашку можно выстирать, репутацию – никогда.

А. Нобель

Забота о красоте одежды – большая глупость; и вместе с тем не меньшая глупость не уметь хорошо одеваться – так, как приличествует твоему званию и образу жизни.

Ф.Д. Честерфилд

Нет смысла надеяться, что другие оценят вас за ваш характер и личность, не обратив внимания на то, как вы выглядите.

Б. Трейси

Всегда помните одно простое правило: одеваться следует для той работы, которую вы хотите иметь, а не для той, которую имеете.

Д. Трамп

То, как ты выглядишь, заглушает то, что ты хочешь сказать.

Р. У. Эмерсон

Заговори, чтобы я тебя увидел.

Сократ

Человек измеряется не с головы до ног, а от головы до неба.

Конфуций

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

С. Муратов

Чтобы быть интересным, будьте интересующимися.

Ч.Н. Ли

Мы более чем на половину создаем свой облик благодаря подражанию. Главное – правильно выбрать модель и тщательно ее изучить.

Ф.Д. Честерфилд

Заботясь о красоте, надо начинать с сердца и души, иначе никакая косметика не поможет.

К. Шанель

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Умение хорошо одеваться – это один из многочисленных элементов искусства нравиться.

Ф.Д. Честерфилд

Задание 3. Проанализируйте различные подходы к определению понятия «имидж». Какой из этих подходов, по вашему мнению, наиболее точно раскрывает содержание этого понятия? Ответ обоснуйте.

Задание 4. Проанализируйте содержание практикума 35 «Критерии оценки персонала: рецепт для тех, кому некогда» [32, с. 522–525]. Какие из предложенных критериев можно использовать для оценки делового имиджа работника? Какие критерии для оценки этого вида имиджа вы можете предложить?

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА: РЕЦЕПТ ДЛЯ ТЕХ, КОМУ НЕКОГДА

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных – для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного, срока, изменении заработной платы или премировании.

Легко руководителю, которого служба персонала «вооружила» таким инструментом, как процедура аттестации. Практика, увы, показывает, что инструмент этот есть далеко не у всех, да и качество его иногда оставляет желать лучшего.

Тот, кому не повезло, выкраивает часы из своего напряженного рабочего графика (план-то никто не отменял!) и начинает оценивать персонал самостоятельно. «Итак, как обстоят дела у Иванова – Петрова – Сидорова с выполнением должностных обязанностей, поведением, эффективностью, компетентностью, особенностями характера, умением руководить, соблюдением дисциплины, проявлением инициативы, ответственностью и т. п.? Пожалуй, стоит оценки еще внешний вид, лояльность к компании, точность и аккуратность». Этот список можно продолжать до бесконечности.

Увы, гарантировать при таком подходе можно только колоссальные затраты времени и нервов, вероятность ошибки, проблемы – с дальнейшим ответом на вопросы подчиненного: «А почему мой сосед получил премию на 3 рубля 62 копейки больше, чем я?»

Тем, кому не хватает времени превращаться из линейного руководителя в людоведа и душелюба (или менеджера по персоналу), предлагаем алгоритм оценки сотрудников.

Мы знаем, чем должен заниматься сотрудник данной должности. Мы знаем, каковы ключевые факторы для данной должности. Подбираем критерии оценки, соответствующие ключевым факторам.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Описываем критерии оценки. Так как часто мы вкладываем в одни и те же слова разный смысл, полезно определиться заранее с правилами игры. Если можем – вводим шкалу от «очень плохо» до «очень хорошо». Масштаб определяем сами: шкала может быть хоть двухбалльной, хоть десятибалльной.

Проверяем, насколько понятны наши критерии для конкретных работ. (В связи с этим вспоминаются бурные споры по поводу анкеты о покупательских предпочтениях по отношению к рыбным продуктам. Маркетологи пытались понять, входит ли «качество продукта» в тройку важнейших критериев. Вы видели хоть одного человека, который скажет, что питается некачественной рыбой?) Если критерий непонятен («качественная работа», например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т. п.) или же слишком сложен (например, «достижение положительного результата в определенный срок»), его следует разбить на простые или более четко описать.

Минимизируем свои усилия. Рассматриваем критерии, важные для данной должности и не очень (от последних стоит отказаться), какой информацией мы располагаем для оценки деятельности сотрудника по данному критерию. Группируем аналогичные критерии (именно группируем, а не превращаем в один необъятный).

Еще раз оцениваем оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и приводим шкалу оценки в соответствие с реальностью (слишком завышенные требования так же опасны, как и слишком заниженные).

Некоторые критерии оценки персонала

Качество работы

Работа выполняется без ошибок (или с незначительными погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.

(5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на него, может выполнять работу практически без помощи руководителя.

(4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.

(3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.

(2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, приходится проверять его работу.

(1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

Объем работ (количество)

Работа выполняется в запланированном объеме.

(5) Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут.

(4) Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

(3) Работает стабильно. Выполняет плановые; показатели.

(2) Работает медленно. Необходимо подгонять.

(1) Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированной работой.

Присутствие на работе (дисциплина)

В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.

(5) Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.

(4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда ставит заранее в известность об отсутствии руководителя и коллег.

(3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии предупреждает заранее.

(2) Ненадежен. Не всегда пунктуален. О своем отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.

(1) Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.

Лояльность к организации (отделу)

Уважительное отношение к организации.

(5) Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит о компании, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией.

(4) Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания.

(3) Доволен тем, что работает в компании. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.

(2) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативных эмоций по отношению к организации.

(1) Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует компанию и коллег как на работе, так и за ее пределами.

Елена Борисова, генеральный директор компании «U-ConsuIt» (Санкт-Петербург) (Источник: http://www. cmcon. ru/420-228. html)

Задание 5. Ситуация для анализа «Нужно ли считаться с предрассудками?» [8, с. 298–299]. Проанализируйте конфликтную ситуацию, сложившуюся в инспекции. Как влияют подобные ситуации на имидж организации? Могут ли гендерная и этническая принадлежность сказаться на деловом имидже работника?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

НУЖНО ЛИ СЧИТАТЬСЯ С ПРЕДРАССУДКАМИ?

Николай Николаев – один из лучших налоговых агентов Инспекции по налогам и сборам Северного округа города *М*., а вы – его начальник Олег Олегович. Ваши взаимоотношения вполне удовлетворительны, так как Н.Н. всегда выполняет свою работу качественно и добросовестно, хорошо ладит с коллегами и обладает большим потенциалом для продвижения по службе. Вы удовлетворены еще и по другой причине: Николаев по национальности чукча, а вы – защитник прав национальных меньшинств.

Николаев долгое время занимался аудитом, а вы, будучи его начальником, имели возможность наблюдать за его работой и за тем, как он общается с налогоплательщиками. Вы всегда находили его работу удовлетворительной, и даже более чем удовлетворительной в большинстве случаев.

Для того чтобы расширить опыт его работы, вы послали его на стажировку в одно из ведущих дизайнерских агентств по производству женской линии одежды от Валентина Юдашкина. Шел уже второй месяц его стажировки. Последние два дня он работал над заданием, которое должно было занять около 10 дней.

Вас навестил владелец агентства, который попросил в прямой и вежливой форме заменить Николаева на аудитора-женщину, не принадлежащую к национальным меньшинствам, проще говоря, девушку славянской наружности. У него не было никаких жалоб на профессиональные качества Николаева, он был удовлетворен его работой, говорил, что он ведет себя вежливо и выполняет все достаточно четко. Владелец сообщил также, что он находится в затруднительной ситуации: с одной стороны, некоторые крупные клиенты возражают против присутствия мужчины-чукчи в основном офисе агентства, а владельцу агентства не хочется портить отношения с лучшими клиентами, обижать или игнорировать кого-нибудь из них, так как производство женской одежды – это очень деликатный бизнес. Даже самая незначительная деталь может подвергнуть опасности продажу всей линии одежды и повлечь за собой убытки фирмы, оцениваемые в тысячи долларов. Ситуация же такова, что невозможно спрятать деятельность государственного служащего Николаева от глаз заказчиков фирмы.

С другой стороны, владелец агентства сообщил, что дизайнеры – одна из самых воинственно настроенных категорий работников. Они возражают даже не столько против того, что он чукча, а в большей мере против того, что он мужчина. Это доказывает, что дискриминация в мире моды происходит даже не по национальному, а по половому признаку. Владелец уже не может более сдерживать негодование воинствующих дизайнеров и покупателей, которое обрушивается на него со всех сторон, и он просит о помощи.

Вопросы

Вы – Олег Олегович, начальник Николаева. Как вы отреагируете на просьбу владельца дизайнерского агентства?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Необходимо учитывать то, что просьба агентства пришла сразу же за аналогичным требованием фабрики, поступившим два дня назад, в котором управляющий фабрикой жаловался, что аудитор, посланный к нему на фабрику, допускал сексуальные приставания к женской части коллектива фабрики. И, чтобы успокоить налогоплательщиков, вы послали к ним другого сотрудника, примерного семьянина пожилого возраста. Вы всегда стараетесь быть внимательным к пожеланиям ваших клиентов, как и предполагает специфика вашей работы.

Задание 6. *Упражнение «Оцени имидж»* [30, с. 721–722]. Члены группы разбиваются на четыре подгруппы, каждой из которой предлагается фотография и (или) видеозапись выступления известного политика, артиста или спортсмена. Каждой подгруппе нужно проанализировать фото-видео материалы и охарактеризовать имидж публичной персоны по предложенной схеме. Оценивается уровень удовлетворенности для каждого компонента имиджа.

Компоненты имиджа	Низкий уровень удовлетворённости	Средний уровень удовлетворённости	Высокий уровень удовлетворённости
Особенности голоса			
Коммуникабельность			
Самопрезентация			
Нормы общегражданского этикета (манеры)			
Искусство визуального контакта			
Осанка			
Физические данные			
Ухоженность (волосы, кожа, руки и т.д.)			
Умение одеваться (индивидуальный стиль)			
Причёска			
Обувь			
Аксессуары			

Задание 7. *Коллаж на тему «Имидж успешного руководителя».*

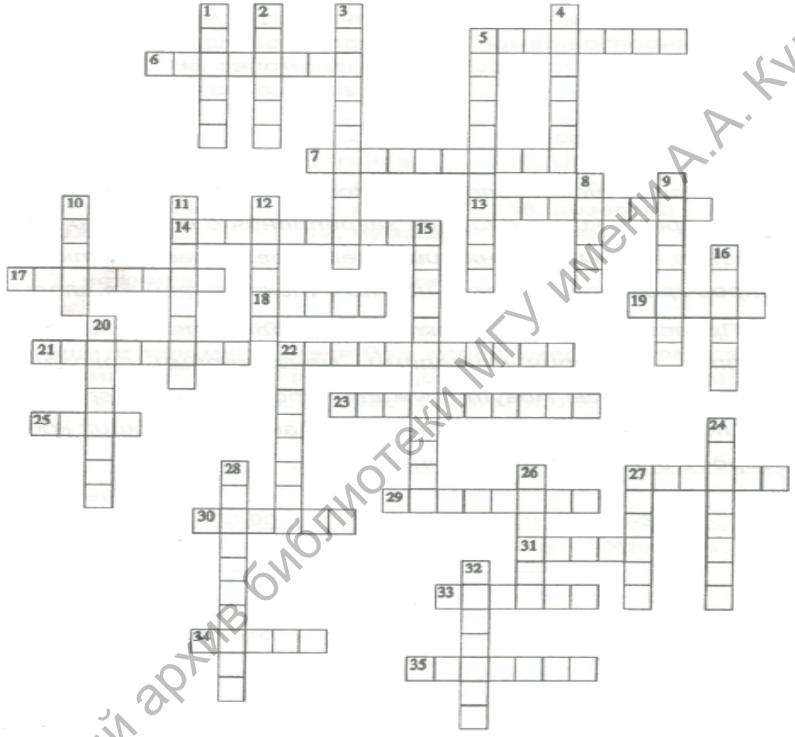
Группе предлагают разбиться на две команды. С помощью техники коллажа первой команде необходимо представить портрет успешного руководителя-мужчины, а второй – руководителя-женщины. Выбранные для создания коллажа рисунки и фотографии желательно дополнить фоном, надписями, собственными рисунками, чтобы коллаж получился интересным и привлекательным [31, с. 319].

Задание 8. Посмотрите художественные фильмы, в которых отражена организационная реальность («Служебный роман», «Дьявол носит Прада» и др.).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Как бы вы охарактеризовали имидж руководителей этих организаций? Как оценили изменение имиджа Л.П. Калугиной («Служебный роман») ее подчиненные? Как это изменение может сказаться на эффективности деятельности организации? [31, с. 113].

Задание 9. Используя основные понятия изучаемой темы, разгадайте кроссворд № 4 [33, с. 308–311]:



По вертикали:

1. Должен ли мужчина снимать головной убор, входя в лифт административного здания?

2. Вы не услышали ничего интересного в деловой беседе. Сделаете ли Вы какие-либо записи в своем блокноте?

3. Обязательно ли вручать визитную карточку при знакомстве с деловым партнером?

4. Когда при деловой встрече не рекомендуется смотреть на часы?

5. Кто из телефонных собеседников равного статуса имеет преимущественное право дать знак к окончанию разговора?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

8. Где ставятся точки в адресе при отправке письма за рубеж?

9. Как отразится на восприятии то, что руководитель не стоит на месте, а прохаживается во время выступления?

10. Где ставится исходящий номер на официальном письме, отправляемом за рубеж?

11. Как влияет внешняя привлекательность сопровождающего лица на имидж руководителя, если они одного пола?

12. Можно ли отдельным участникам выходить во время переговоров?

15. Как сказывается на выступлении принятие успокаивающих таблеток?

16. Психологическое преимущество в переговорах (при прочих равных условиях) имеет делегация ...

20. Как влияет дорогой перстень на руке делового человека на его имидж?

22. Как влияет внешняя привлекательность сопровождающего лица на имидж руководителя, если они разного пола?

24. Как влияет на имидж ношение очков?

26. Какое количество участников с каждой стороны предпочтительно выдержать?

27. Какой атрибут должен быть в руках при встрече незнакомой делегации?

28. Пользуются ли преимуществом при оказании знаков внимания дамы – члены делегации?

32. Ваша реакция на то, что деловой собеседник чихнул?

По горизонтали:

5. Как влияет на имидж делового человека ношение дымчатых очков?

6. Участник переговоров знает, что к нему практически никогда не обращаются прохожие (как пройти, проехать, который час и т.п.). Является ли это для него указанием на необходимость проявить дополнительные усилия в ходе переговоров?

7. Что свидетельствует о разрешении курить в ходе переговоров?

13. Укажите место, где Вы будете встречать прибывших на переговоры.

14. На Ваше деловое предложение зарубежный партнер сказал: «Ваш проект мне нравится. Я вижу в нем большие перспективы». Это означает, что предложение ...

17. Подлежит ли обсуждению при подготовке язык переговоров или это по этикету язык гостей (хозяев)?

18. Какие предметы для приезжих могут появиться в руках встречающих делегацию в результате прогноза погоды?

19. Наилучшая реакция на нетактичное высказывание в Ваш адрес участника переговоров.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

21. Личность партнера или обсуждаемая проблема? На что следует делать упор в переговорах?

22. Что является сигналом к началу переговоров?

23. Как Вы поступите, не расслышав имя партнера при взаимном представлении?

25. По этикету ранг встречающих должен быть не ... ранга прибывающих.

27. Кто имеет преимущество пройти первым, если деловые люди одинакового пола и статуса одновременно подошли к двери?

29. То, что деловой человек следит за модой ... его имидж.

30. В наружный карман пиджака можно класть ...

31. Как Вы внешне отреагируете на опоздание партнера?

33. Что Вы скажете партнеру на его утверждение, что звонил Вам, хотя известно, что это неправда?

34. Во время переговоров руки должны находиться на ...

35. Какие кроссовки можно надеть со шляпой, с пиджаком?

Задание 10. Психологическая диагностика

Оцените имидж испытуемого с помощью методики М. Спиллейна:

– вариант А предназначен для женщин [7, с. 244–249] (Приложение 34);

– вариант Б предназначен для мужчин [7, с. 262–266] (Приложение 35).

Разработайте рекомендации по совершенствованию имиджа.

Задание 11. Тестовый контроль знаний по теме

1. Завершите предложения: «Имиджелогия – это … . Ее целью является …».

2. Перечислите основные направления исследований имиджелогии как науки (не менее трех).

3. Из представленного ниже набора слов составьте одно из основных понятий имиджелогии: «группы, сложившийся, в, это, сознании, и, эмоционально, объекта, имидж, сильно, и, определенным, образ, влияющий, на, окрашенный, эмоции, массовом, стереотипный, поведение, и, отношения, личности, образом, или».

4. Перечислите недостающие свойства имиджа: 1) …; 2) имидж формирует представления о внутренних свойствах объекта через его внешние качества; 3)… 4)… .

5. Вставьте слова, пропущенные в предложении: «Имидж позволяет осуществлять поэтапное управление поведением людей, которое можно представить в виде формулы AIDA: 1) …; 2) I – пробуждение интереса к носителю имиджа; 3)…; 4) … ».

6. Расклассифицируйте виды имиджа в соответствии с выделенными основаниями, записав ответ в виде сочетания буквы и цифр:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

А) по направленности проявления; Б) по эмоциональной окраске; В) по по целенаправленности; Г) по степени рациональности восприятия; Д) по средствам выражения; Е) по содержанию имиджа.

1) позитивный; 2) внешний; 3) имидж территории; 4) когнитивный; 5) политический; 6) внутренний; 7) негативный; 8) организационный имидж; 9) эмоциональный; 10) вербальный; 11) деловой имидж; 12) многосложный; 13) невербальный; 14) имидж руководителя.

7. Перечислите факторы, которые оказывают влияние на формирование имиджа руководителя (не менее четырех).

8. Заполните элементы таблицы, установив соотношение между принципами формирования имиджа и их характеристикой:

1) принцип повторения –	…
2) принцип непрерывного усиления воздействия –	…
3) принцип … –	воздействие имиджа должно быть направлено не только на сознание, но и на подсознание через эмоциональную сферу

9. Вставьте недостающие особенности воздействия имиджа на аудиторию имиджа: 1) имидж идеален, его нельзя измерить, но можно оценить; 2) …; 3) имидж должен быть реалистичен; 4) …; 5)…; 6) …; 7) при создании имиджа нужно четко представлять образ, который необходимо создать; 8)…; 9… .

10. Установите последовательность воздействия на окружающих составляющих внешнего имиджа делового человека (по убывающей): 1) осанка; 2) одежда; 3) прическа; 4) поза; 5) мимика; 6) жесты; 7) голос; 8) манеры.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ
для программированного контроля знаний по дисциплине «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

Блок 1. Психология управления как наука

1. Термин «психология управления» как раздел знаний, изучающий различные аспекты производственных отношений и научной организации труда начал использоваться в СССР:

А) в 20-х гг. XX в.;

Б) в 30-х гг. XX в.;

В) в 50-х гг. XX в.;

Г) в 60-х гг. XX в.;

2. Психология управления – это отрасль психологии, изучающая:

А) различные аспекты производственных отношений и научной организации труда;

Б) управленческую деятельность, свойства и качества личности, необходимые для ее успешного осуществления;

В) людей, входящих в юридическом и финансовом отношении в разнообразные организационные системы управления;

Г) психологические особенности человека как субъекта и объекта управления.

3. Для характеристики отношения руководителя к подчиненным, которое предполагает учет их индивидуальных особенностей, используется термин:

А) управление;

Б) администрирование;

В) менеджмент.

4. Школа науки управления, основной целью которой являлось повышение производительности труда за счет его научной организации и управления – это:

А) школа научного управления;

Б) административная школа;

В) школа человеческих отношений;

Г) школа количественных методов в управлении.

5. Школа науки управления, основной целью которой являлось разработка универсальных принципов управления – это:

А) школа научного управления;

Б) административная школа;

В) школа человеческих отношений;

Г) школа количественных методов в управлении.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

6. Школа науки управления, основной целью которой являлось повышение эффективности деятельности организации с помощью учета личностных характеристик работников – это:

А) школа научного управления;

Б) административная школа;

В) школа человеческих отношений;

Г) школа количественных методов в управлении.

7. Школа науки управления, основной целью которой являлось совершенствование управленческой деятельности на основе достижений в области информационных технологий – это:

А) школа научного управления;

Б) административная школа;

В) школа человеческих отношений;

Г) школа количественных методов в управлении.

8. Подход к содержанию управления, который рассматривает управление как хронологически упорядоченную и циклически организованную систему управленческих функций – это:

А) функциональный подход;

Б) системный подход;

В) комплексный подход;

Г) ситуационный подход.

9. Подход к содержанию управления, который рассматривает организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого – это:

А) функциональный подход;

Б) системный подход;

В) комплексный подход;

Г) ситуационный подход.

10. Подход к содержанию управления, который предполагает учет многосторонности и многоаспектности воздействия факторов окружающей действительности на процесс управления – это:

А) функциональный подход;

Б) системный подход;

В) комплексный подход;

Г) ситуационный подход.

11. Подход к содержанию управления, который рассматривает организацию как открытую систему, на которую действуют различные внешние и внутренние факторы – это:

А) функциональный подход;

Б) системный подход;

В) комплексный подход;

Г) ситуационный подход.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Блок 2. Психологическая характеристика процесса управления

1. Целенаправленное информационное взаимодействие между субъектом и объектом управления с целью перевода последнего из одного состояния в другое или на компенсацию действующих на объект внутренних и внешних возмущений – это:

А) руководство;

Б) управление;

В) администрирование;

Г) менеджмент.

2. Управление производством, включающее совокупность принципов, методов, средств и форм управления, применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли – это:

А) руководство;

Б) управление;

В) администрирование;

Г) менеджмент.

3. Совокупность процессов взаимодействия между руководителем и подчиненными, научно обоснованное побуждение людей к достижению цели посредством воздействия на их сознание и социально-психологические групповые явления, а также на окружающие условия – это:

А) руководство;

Б) управление;

В) администрирование;

Г) менеджмент.

4. Организация управления как специфический алгоритм, определяющий последовательность работ при реализации управленческих целей, начинается:

А) с подбора и обучения управленческого персонала;

Б) с определения структуры системы управления;

В) с изучения целей организационной системы;

Г) с разработки технологии управления.

5. Организация управления как специфический алгоритм, определяющий последовательность работ при реализации управленческих целей, заканчивается:

А) подбором и обучением управленческого персонала;

Б) определением структуры системы управления;

В) разработкой технологии управления;

Г) изучением целей организационной системы.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

6. Принцип управления, в соответствии с которым все регулярно повторяющиеся действия нужно распределять между работниками управленческого аппарата, не дублируя их – это:

А) принцип департаментализации;

Б) принцип специализации управления;

В) принцип соответствия персонала структуре;

Г) принцип вертикального ограничения иерархии.

7. Принцип управления, в соответствии с которым нужно строить структуру организации как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать сотрудников, способных обеспечить достижение этой цели – это:

А) принцип департаментализации;

Б) принцип специализации управления;

В) принцип соответствия персонала структуре;

Г) принцип вертикального ограничения иерархию.

8. Принцип управления, в соответствии с которым организация строится снизу вверх, на каждом этапе анализируется необходимость создания новых подразделений, устанавливаются их функции и роль в общей структуре организации – это:

А) принцип департаментализации;

Б) принцип специализации управления;

В) принцип соответствия персонала структуре;

Г) принцип вертикального ограничения иерархии.

9. Материальная ответственность за ущерб, причиненный одной из сторон другой стороне трудового договора в результате противоправного поведения, действия или бездействия, относится:

А) к административно-правовым методам управления;

Б) к экономическим методам управления;

В) к социально-психологическим методам управления.

10. Хозяйственный расчет как метод, в основе которого лежит возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность работников в результатах труда, относится:

А) к административно-правовым методам управления;

Б) к экономическим методам управления;

В) к социально-психологическим методам управления.

11. Соревнование как метод, основанный на стремлении людей к успеху, к достижениям и самоутверждению, относится:

А) к административно-правовым методам управления;

Б) к экономическим методам управления;

В) к социально-психологическим методам управления.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

12. Целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду – это:

А) убеждение;

Б) внушение;

В) побуждение;

Г) подражание.

13. Аргументированное и логическое воздействие на психику сотрудника для достижения поставленных целей, для снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе – это:

А) убеждение;

Б) внушение;

В) побуждение;

Г) подражание.

14. Позитивная форма морального воздействия на сотрудника, повышающая его социальную значимость в коллективе, при которой подчеркиваются его положительные качества, квалификация, опыт, мотивация к успешному выполнению работы – это:

А) убеждение;

Б) внушение;

В) побуждение;

Г) подражание.

15. Психологическая закономерность управленческой деятельности, суть которой заключается в том, что реакцию конкретного человека в конкретных условиях определяет множество факторов, которые трудно учесть – это:

А) закон неадекватности постижения человека человеком;

Б) закон неопределенности отклика;

В) закон искажения смысла управленческой информации;

Г) закон неадекватности самооценки.

16. Психологическая закономерность управленческой деятельности, суть которой заключается в том, что ни один человек не может постичь другого с такой степенью достоверности, какая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно данного человека – это:

А) закон неадекватности постижения человека человеком;

Б) закон неопределенности отклика;

В) закон искажения смысла управленческой информации;

Г) закон неадекватности самооценки.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Блок 3. Психологические особенности основных управленческих функций

1. Способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организации – это:

А) принципы управления;

Б) функции управления;

В) методы управления;

Г) технологии управления.

2. Относительно обособленные виды управленческой деятельности, позволяющие в совокупности осуществлять необходимое управляющее воздействие – это:

А) принципы управления;

Б) функции управления;

В) методы управления;

Г) технологии управления.

3. Функции целеполагания, прогнозирования, планирования, организации, мотивирования, принятия решений, контроля и коммуникации – это:

А) производственно-технологические функции;

Б) производные функции;

В) административные функции;

Г) кадровые функции.

4. Функции оперативного управления, материально-технического обеспечения, маркетинговая и инновационная – это:

А) производственно-технологические функции;

Б) производные функции;

В) административные функции;

Г) кадровые функции.

5. Интеграционная, стратегическая, стабилизационная и представительская функции – это:

А) производственно-технологические функции;

Б) производные функции;

В) административные функции;

Г) кадровые функции.

6. Функция управления, суть которой заключается в выработке стратегии упреждения изменений во внешней среде, организация и своевременная подготовка к ним – это:

А) функция планирования;

Б) функция целеполагания;

В) функция прогнозирования;

Г) функция организации.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

7. Функция управления, суть которой заключается в разработке системы мер, направленных на достижение поставленной цели – это:

А) функция планирования;

Б) функция целеполагания;

В) функция прогнозирования;

Г) функция организации.

8. Функция управления, суть которой заключается в создании определенной организационной структуры, функциональном разделении основных видов работ между подразделениями и работниками с последующей их координацией – это:

А) функция планирования;

Б) функция целеполагания;

В) функция прогнозирования;

Г) функция организации.

9. Теории мотивации, которые основаны на изучении потребностей человека и их учет в процессе стимулирования его трудовой деятельности – это:

А) теории отношений;

Б) содержательные теории;

В) процессуальные теории.

10. Теории мотивации, которые основаны не на изучении потребностей, а на анализе восприятия человеком окружающей его ситуации – это:

А) теории отношений;

Б) содержательные теории;

В) процессуальные теории.

11. Теории мотивации, которые полагают, что механизм стимулирования определяется отношением руководителя к потребностям и устремлениям работника, а также особенностями восприятия труда работниками – это:

А) теории отношений;

Б) содержательные теории;

В) процессуальные теории.

12. Вид контроля, который основан на предвидении развития ситуации, знании критических точек функционирования организации – это:

А) текущий контроль;

Б) заключительный контроль;

В) опережающий контроль;

Г) внеплановый контроль.

13. Вид контроля, который реализуется непосредственно в процессе исполнения работ и приурочивается к завершению определенной технологической фазы процесса функционирования организации – это:

А) текущий контроль;

Б) заключительный контроль;

В) опережающий контроль;

Г) внеплановый контроль.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

14. Прием, повышающий эффективность коммуникативной функции, суть которого заключается в установлении время приема подчиненных отдельно для решения личных и служебных вопросов – это:

А) «реагирование»;

Б) «политика закрытых дверей»;

В) «политика открытых дверей»;

Г) «выведение управления за пределы кабинета».

15. Прием, повышающий эффективность коммуникативной функции, суть которого заключается в знакомстве руководителя с положением дел непосредственно в организации с помощью обходов – это:

А) «реагирование»;

Б) «политика закрытых дверей»;

В) «политика открытых дверей»;

Г) «выведение управления за пределы кабинета».

16. Кадровая функция, содержание которой базируется на анализе внешней среды организации (состояния рынка труда), а также на анализе и прогнозе перспектив развития самой организации – это:

А) формирование кадровой политики организации;

Б) кадровое планирование;

В) адаптация персонала к условиям организации;

Г) «выведение управления за пределы кабинета».

17. Кадровая функция, содержание которой базируется на анализе внешней среды организации (состояния рынка труда), а также на анализе и прогнозе перспектив развития самой организации – это:

А) кадровое планирование;

Б) формирование кадровой политики организации;

В) адаптация персонала к условиям организации;

Г) оценка персонала.

18. Кадровая функция, содержание которой заключается в создании руководителем атмосферы психологического комфорта в коллективе, основными элементами которого являются чувство безопасности и желание работников сохранять членство в организации – это:

А) воспитательная функция;

Б) дисциплинарная функция;

В) психотерапевтическая функция;

Г) арбитражная функция.

19. Кадровая функция, содержание которой определяется особенностями реализации функции контроля по отношению к деятельности и поведению исполнителей – это:

А) воспитательная функция;

Б) дисциплинарная функция;

В) психотерапевтическая функция;

Г) арбитражная функция.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

20. Производная функция, содержание которой определяется необходимостью постоянного согласования различных управленческих функций – это:

А) стратегическая функция;

Б) стабилизационная функция;

В) интеграционная функция;

Г) представительская функция.

Блок 4. Организация как объект управления

1. Принцип построения деятельности организации, согласно которому организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству людей при достижении целей организации – это:

А) принцип эффективности;

Б) принцип единства цели;

В) принцип департаментализации.

2. Управленческий персонал (руководители, специалисты, технические исполнители) и рабочие (квалифицированные и неквалифицированные) представляют:

А) функциональную структуру организации;

Б) профессионально-квалификационную структуру организации;

В) социальную структуру организации;

Г) коммуникативную структуру организации.

3. Высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные, неквалифицированные работники, а также работники с высшим, средним-специальным и средним образованием представляют:

А) функциональную структуру организации;

Б) профессионально-квалификационную структуру организации;

В) социальную структуру организации;

Г) коммуникативную структуру организации.

4. Система межличностных отношений организации, в рамках которой появляются лидеры и исполнители, зарождаются симпатии и антипатии, возникают одобрение и порицание поведения ее членов, представляет:

А) функциональную структуру организации;

Б) социально-демографическую структуру организации;

В) неформальную структуру организации;

Г) коммуникативную структуру организации;

5. Система каналов, по которым происходит обмен информацией между структурами организации, представляет:

А) функциональную структуру организации;

Б) социально-демографическую структуру организации;

В) неформальную структуру организации;

Г) коммуникативную структуру организации.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

6. Объединение индивидов, деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели – это:

А) малая группа;

Б) коллектив;

В) организация;

Г) неформальная группа.

7. Реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, симпатий либо прагматических целей – это:

А) малая группа;

Б) коллектив;

В) организация;

Г) неформальная группа.

8. Группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе совместной общественно-значимой деятельности высокого уровня развития – это:

А) малая группа;

Б) коллектив;

В) организация;

Г) неформальная группа.

9. Этап жизнедеятельности группы, который характеризуется освоением необходимых функций каждым работником, формированием целевых установок, группового мнения, образованием неформальных групп – это:

А) этап образования;

Б) этап развития;

В) этап функционирования;

Г) этап стагнации.

10. Этап жизнедеятельности группы, который характеризуется зрелостью организации, когда сложилось групповое мнение, действуют групповые нормы, создана неформальная структура коллектива, определены условия межгруппового равновесия – это:

А) этап образования;

Б) этап развития;

В) этап функционирования;

Г) этап стагнации.

11. Этап жизнедеятельности группы, который характеризуется назревающим кризисом, обусловленным потерей гибкости и снижением эффективности функционирования группы – это:

А) этап регресса;

Б) этап распада;

В) этап функционирования;

Г) этап стагнации.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

12. Феномен групповой жизнедеятельности, суть которого заключается в том, что люди трудятся ради общей цели хуже, когда их усилия анонимны, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого в общее дело – это:

А) феномен социальной фасилитации;

Б) феномен деиндивидуализации;

В) феномен социальной лености;

Г) феномен групповой поляризации.

13. Феномен групповой жизнедеятельности, суть которого заключается в том, что обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов (как положительные, так и отрицательные) – это:

А) феномен социальной фасилитации;

Б) феномен деиндивидуализации;

В) феномен социальной лености;

Г) феномен групповой поляризации.

14. Феномен групповой жизнедеятельности, суть которого заключается в том, что для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений – это:

А) феномен деиндивидуализации;

Б) феномен группового мышления;

В) феномен социальной лености;

Г) феномен групповой поляризации.

15. Вид организационной культуры, которая опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, в руках которых сосредоточены важнейшие ресурсы – это:

А) культура власти;

Б) культура роли;

В) культура задачи;

Г) культура личности.

16. Вид организационной культуры, которая основана на строгой специализации подразделений организации, чью деятельность координирует сравнительно небольшое верхнее звено управления – это:

А) культура власти;

Б) культура роли;

В) культура задачи;

Г) культура личности.

17. Вид организационной культуры, которая основана на признании способностей работников, ориентирует персонал на выполнение работы путем объединения целей сотрудников и организации – это:

А) культура власти;

Б) культура роли;

В) культура задачи;

Г) культура личности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

18. К факторам макросреды, формирующим социально-психологический климат в организации, относится:

А) личность руководителя;

Б) система материального стимулирования;

В) социально-демографический фактор;

Г) система морального стимулирования.

19. К факторам материальной микросреды, формирующим социально-психологический климат в организации, относится:

А) личность руководителя;

Б) система материального стимулирования;

В) социально-демографический фактор;

Г) система морального стимулирования.

20. К факторам социальной микросреды, формирующим социально-психологический климат в организации, относится:

А) общественная мораль;

Б) система материального стимулирования;

В) социально-демографический фактор;

Г) система морального стимулирования.

Блок 5. Руководство и лидерство как социальные феномены

1. Лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности – это:

А) лидер;

Б) руководитель;

В) авторитет.

2. Самый авторитетный член группы, за которым она признаёт преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для группы ситуациях – это:

А) лидер;

Б) руководитель;

В) авторитет.

3. Член группы, который является примером для других, поскольку превосходит их по ряду качеств, значимых для групповой деятельности, но не берет на себя решения задач – это:

А) лидер;

Б) руководитель;

В) авторитет.

4. Психологическая теория происхождения лидерства, суть которой заключается в том, что человеку позволяет стать лидером набор личностных качеств, которые являются врожденными:

А) ситуационная теория лидерства;

Б) системная теория лидерства;

В) теория черт;

Г) теория ценностного обмена.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

5. Психологическая теория происхождения лидерства, которая рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидера – как субъекта управления этим процессом – это:

А) ситуационная теория лидерства;

Б) системная теория лидерства;

В) теория черт;

Г) теория ценностного обмена.

6. Психологическая теория происхождения лидерства, суть которой заключается в том, что лидером в группе становится тот ее член, который наиболее полно сочетает в себе качества, особенно значимые для групповой деятельности – это:

А) ситуационная теория лидерства;

Б) системная теория лидерства;

В) теория черт;

Г) теория ценностного обмена.

7. Тип власти, который устанавливается, прежде всего, благодаря знаниям индивида в определённой области и его способностям – это:

А) законная власть;

Б) рациональная власть;

В) социальная власть;

Г) харизматическая власть.

8. Тип власти, который устанавливается благодаря степени контроля, которой обладает человек или группа над другими людьми – это:

А) законная власть;

Б) рациональная власть;

В) социальная власть;

Г) харизматическая власть.

9. Тип власти, который устанавливается, прежде всего, благодаря экстраординарным способностям индивида – это:

А) законная власть;

Б) рациональная власть;

В) социальная власть;

Г) харизматическая власть.

10. Форма власти, которая реализуется путём психических и физических воздействий субъекта власти на подвластное лицо либо с помощью ограничения его действий – это:

А) власть в форме принуждения;

Б) власть в форме силы;

В) власть в форме побуждения;

Г) власть в форме манипуляции.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

11. Форма власти, которая заключается в угрозе применения субъектом власти негативных санкций в случае отказа подвластного от повиновения – это:

А) власть в форме принуждения;

Б) власть в форме силы;

В) власть в форме побуждения;

Г) власть в форме манипуляции.

12. Форма власти, которая основывается на способности субъекта власти предоставить подвластному лицу те блага, в которых он заинтересован – это:

А) власть в форме принуждения;

Б) власть в форме авторитета;

В) власть в форме побуждения;

Г) власть в форме манипуляции.

13. Форма власти, которая основывается на совокупности характеристик субъекта власти, которая обязывает подвластное лицо добровольно починяться его требованиям – это:

А) власть в форме принуждения;

Б) власть в форме авторитета;

В) власть в форме побуждения;

Г) власть в форме манипуляции.

14. Общеуправленческие способности руководителя относятся к группе:

А) менеджерских характеристик;

Б) собственно-управленческих способностей;

В) общих способностей;

Г) специальных способностей.

15. Личностные качества успешного руководителя относятся к группе:

А) менеджерских характеристик;

Б) собственно управленческих способностей;

В) общих способностей;

Г) специальных способностей.

16. Такие качества руководителя, как интеллект, креативность, обучаемость и рефлексивность, относятся к группе:

А) менеджерских характеристик;

Б) собственно управленческих способностей;

В) общих способностей;

Г) специальных способностей.

17. Такие способности руководителя, как мнемические, перцептивные, мыслительные, имажинативные и аттенционные, относятся к группе:

А) менеджерских характеристик;

Б) собственно управленческих способностей;

В) общих способностей;

Г) специальных способностей.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

18. Развитие данного вида управленческих способностей только до определенного, оптимального уровня приводит к повышению эффективности деятельности руководителя, затем с ростом способностей эффективность управленческой деятельности начинает снижаться (криволинейная зависимость):

А) менеджерские характеристики;

Б) собственно управленческие способности;

В) общие способности;

Г) специальные способности.

Блок 6. Психология индивидуального стиля руководства

1. Стиль руководства, при котором руководитель заботится о содержании деятельности и ее задачах, о разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда, способен в интересах производства идти на обострение отношений – это:

А) авторитарный стиль;

Б) демократический стиль;

В) ориентированный на интересы дела;

Г) ориентированный на заботу о людях.

2. Стиль руководства, при котором руководитель предоставляет подчиненным самостоятельность, соответствующую их квалификации и функциям, привлекает их к постановке целей, подготовке решений, оценке работы, уважительно относится к людям и заботится об их потребностях – это:

А) либеральный стиль;

Б) демократический стиль;

В) ориентированный на интересы дела;

Г) ориентированный на заботу о людях.

3. Стиль руководства, при котором для руководителя характерна централизация власти, самовластное решение большинства вопросов, оперативное решение задач, сознательное ограничение контактов с подчиненными – это:

А) авторитарный стиль;

Б) демократический стиль;

В) ориентированный на интересы дела;

Г) ориентированный на заботу о людях.

4. Стиль руководства, при котором руководитель основное внимание уделяет повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений и создания благоприятного психологического климата в организации, стремится избегать конфликтов – это:

А) авторитарный стиль;

Б) либеральный стиль;

В) ориентированный на интересы дела;

Г) ориентированный на заботу о людях.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

5. Руководитель, который прилагает минимум личных усилий и требует минимума со стороны других, чтобы обеспечить качество работы, позволяющее избежать увольнения – это:

А) руководитель-либерал;

Б) руководитель-пессимист;

В) руководитель-дипломат;

Г) руководитель-диктатор.

6. Руководитель, который сосредоточивается на хороших, дружеских взаимоотношениях с подчиненными, но мало заботится об эффективности выполнения работы – это:

А) руководитель-либерал;

Б) руководитель-пессимист;

В) руководитель-дипломат;

Г) руководитель-диктатор.

7. Руководитель, который стремится к обеспечению приемлемого качества работы, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя – это:

А) руководитель-либерал;

Б) руководитель-организатор;

В) руководитель-дипломат;

Г) руководитель-диктатор.

8. Руководитель, который полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности, но мало внимания уделяет поддержанию позитивных отношений в организации – это:

А) руководитель-либерал;

Б) руководитель-организатор;

В) руководитель-дипломат;

Г) руководитель-диктатор.

9. Руководитель, который уделяет внимание и подчиненным, и эффективной организации работы, добиваясь того, что исполнители сознательно приобщаются к целям организации – это:

А) руководитель-либерал;

Б) руководитель-организатор;

В) руководитель-дипломат;

Г) руководитель-диктатор.

10. Изучение и анализ у претендента на руководящую должность профессионально важных качеств, необходимых для эффективного исполнения управленческих обязанностей – это:

А) аттестация руководителей;

Б) профессиональный отбор руководителей;

В) планирование карьеры руководителей;

Г) профессиональный отбор менеджеров низшего звена.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

11. Изучение и анализ стиля руководства претендента на руководящую должность, его личного и управленческого опыта – это:

А) аттестация руководителей;

Б) профессиональный отбор руководителей;

В) планирование карьеры руководителей;

Г) профессиональный отбор менеджеров низшего звена.

12. Изучение устоявшегося стиля руководства и возможности его изменения, способность к развитию личностного потенциала претендента на руководящую должность и его адаптации к изменяющейся ситуации – это:

А) аттестация руководителей;

Б) профессиональный отбор руководителей;

В) планирование карьеры руководителей;

Г) профессиональный отбор менеджеров низшего звена.

13. Выделение качеств, не позволяющих достичь приемлемого уровня эффективности управленческой деятельности (низкий интеллектуальный уровень, высокий уровень нейротизма и др.), и выявление лиц, для которых эти качества характерны, с последующим отклонением их кандидатур – это:

А) аттестация руководителей;

Б) профессиональный отбор руководителей;

В) планирование карьеры руководителей;

Г) профессиональный отбор менеджеров низшего звена.

Блок 7. Психология принятия управленческих решений

1. Принцип принятия управленческого решения, суть которого заключается в том, что принимаемое решение должно кратчайшим путем и с наименьшими затратами привести организацию к максимально желаемому результату – это:

А) принцип целесообразности решения;

Б) принцип оптимальности решения;

В) принцип своевременности решения;

Г) принцип гибкости решения.

2. Принцип принятия управленческого решения, суть которого заключается в том, что принимаемое решение должно соответствовать общим целям и задачам, стоящим перед организацией – это:

А) принцип целесообразности решения;

Б) принцип оптимальности решения;

В) принцип своевременности решения;

Г) принцип гибкости решения.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

3. Принцип принятия управленческого решения, который предполагает возможность внесения в принятые решения изменений, учитывающих общие и частные тенденции развития обстановки – это:

А) принцип целесообразности решения;

Б) принцип оптимальности решения;

В) принцип своевременности решения;

Г) принцип гибкости решения.

4. Принцип принятия управленческого решения, который предполагает, что принимаемое решение должно обеспечить адекватное реагирование субъекта управления и всей организации на динамично изменяющуюся обстановку – это:

А) принцип целесообразности решения;

Б) принцип оптимальности решения;

В) принцип своевременности решения;

Г) принцип гибкости решения.

5. Управленческое решение, при котором легкая генерация альтернатив не подкрепляется их необходимым критическим рассмотрением – это:

А) рискованное решение;

Б) импульсивное решение;

В) осторожное решение;

Г) уравновешенное решение.

6. Управленческое решение, при котором высокая активность по генерации альтернатив, их большое число и высокое качество сочетаются с отчетливо выраженным этапом контроля, «критики» альтернатив – это:

А) рискованное решение;

Б) импульсивное решение;

В) осторожное решение;

Г) уравновешенное решение.

7. Управленческое решение, при котором руководитель легче выдвигает альтернативные варианты, чем реализует их контроль и критическую оценку, полагается на свое умение находить выходы из ситуаций – это:

А) рискованное решение;

Б) импульсивное решение;

В) осторожное решение;

Г) уравновешенное решение.

8. Управленческое решение, при котором тщательность оценки альтернатив, критичность и обилие подготовительных действий по сбору необходимой информации сочетается с достаточно высокой продуктивностью генерации гипотез – это:

А) рискованное решение;

Б) импульсивное решение;

В) осторожное решение;

Г) уравновешенное решение.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

9. Модель поведения руководителя в процессе принятия решения, при которой он получает информацию от подчиненных, используемых только как источник информации, а затем решает проблему самостоятельно – это:

А) саморешение (модель А1);

Б) поиск информации (модель А2);

В) индивидуальная консультация (модель К1);

Г) групповая консультация (модель К2).

10. Модель поведения руководителя в процессе принятия решения, при которой он сообщает о проблеме соответствующим подчиненным, выясняет мнение каждого, затем самостоятельно принимает решение, учитывая или не учитывая мнение – это:

А) групповое решение (модель Г2);

Б) поиск информации (модель А2);

В) индивидуальная консультация (модель К1);

Г) групповая консультация (модель К2).

11. Модель поведения руководителя в процессе принятия решения, при которой он самостоятельно принимает решение, используя имеющуюся у него информацию – это:

А) саморешение (модель А1);

Б) поиск информации (модель А2);

В) индивидуальная консультация (модель К1);

Г) групповая консультация (модель К2).

12. Модель поведения руководителя в процессе принятия решения, при которой он сообщает о проблеме подчиненным на собрании группы, выясняет их мнение, затем принимает решение, которое может учитывать, а может не учитывать мнение группы – это:

А) групповое решение (модель Г2);

Б) поиск информации (модель А2);

В) индивидуальная консультация (модель К1);

Г) групповая консультация (модель К2).

13. Метод групповой дискуссии, при котором этап генерации идей отделен от их анализа и формулировки – это:

А) совещание;

Б) «мозговой штурм»;

В) метод синектики;

Г) метод «ринги».

14. Метод групповой дискуссии, который используется для принятия стратегических решений с участием всех ведущих сотрудников организации и обеспечивает углубленную проработку проектов – это:

А) совещание;

Б) «мозговой штурм»;

В) метод синектики;

Г) метод «ринги».

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

15. Метод групповой дискуссии, основанный на полемике нескольких экспертов, имеющих по обсуждаемой проблеме противоположные точки зрения, оценив которые группа принимает обоснованное решение – это:

А) совещание;

Б) «мозговой штурм»;

В) метод синектики;

Г) метод «ринги».

16. Совещание, целью которого является получение информации о текущем состоянии дел в организации, подразделении – это:

А) инструктивное совещание;

Б) проблемное совещание;

В) оперативное совещание.

17. Совещание, целью которого является передача распоряжения сверху вниз с целью их быстрейшего исполнения – это:

А) инструктивное совещание;

Б) проблемное совещание;

В) оперативное совещание.

18. Совещание, целью которого является поиск оптимального решения задачи, вопроса посредством дискуссии – это:

А) инструктивное совещание;

Б) проблемное совещание;

В) оперативное совещание.

Блок 8. Психолого-управленческий подход к личности подчиненного

1. Человек, как носитель сознания – это:

А) индивид;

Б) индивидуальность;

В) личность.

2. Единство неповторимых личностных свойств конкретного человека – это:

А) индивид;

Б) индивидуальность;

В) личность.

3. Возрастные и половые свойства психики, врожденные свойства нервной системы и темперамента образуют:

А) подструктуру психофизиологических свойств;

Б) подструктуру индивидуальных особенностей психических процессов;

В) подструктуру опыта;

Г) подструктуру направленности личности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4. Знания, навыки, умения и привычки образуют:

А) подструктуру психофизиологических свойств личности;

Б) подструктуру индивидуальных особенностей психических процессов личности;

В) подструктуру опыта личности;

Г) подструктуру направленности личности.

5. Память, эмоции, ощущения, мышление, восприятие, чувства, воля образуют:

А) подструктуру психофизиологических свойств личности;

Б) подструктуру индивидуальных особенностей психических процессов личности;

В) подструктуру опыта личности;

Г) подструктуру направленности личности.

6. Потребности, интересы, склонности, идеалы, убеждения, мировоззрение образуют:

А) подструктуру психофизиологических свойств личности;

Б) подструктуру индивидуальных особенностей психических процессов личности;

В) подструктуру опыта личности;

Г) подструктуру направленности личности.

7. Процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в общении и деятельности – это:

А) адаптация;

Б) социализация;

В) упреждающая адаптация.

8. Постоянный процесс и результат активного приспособления индивида к условиям окружающей среды – это:

А) адаптация;

Б) социализация;

В) упреждающая адаптация.

9. Предварительная подготовка индивида к новым условиям жизнедеятельности еще до изменения его социальной среды – это:

А) адаптация;

Б) социализация;

В) упреждающая адаптация.

10. Этап процесса адаптации, на основании которого разрабатывается программа адаптации нового работника к производственным особенностям организации и корпоративным особенностям коммуникации – это:

А) оценка уровня подготовленности нового работника;

Б) ориентация;

В) действенная адаптация;

Г) функционирование.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

11. Этап процесса адаптации, содержание которого заключается в практическом знакомстве нового работника с обязанностями и требованиями, которые предъявляются к нему со стороны организации – это:

А) оценка уровня подготовленности;

Б) ориентация;

В) действенная адаптация;

Г) функционирование.

12. Этап процесса адаптации, содержание которого заключается в приспособлении работника к своему статусу, его включении в межличностные отношения с коллегами, в ходе которых апробируются полученные знания об организации – это:

А) оценка уровня подготовленности;

Б) ориентация;

В) действенная адаптация;

Г) функционирование.

13. Этап процесса адаптации, содержание которого заключается в преодолении производственных и межличностных проблем, переходе к стабильной работе – это:

А) оценка уровня подготовленности;

Б) ориентация;

В) действенная адаптация;

Г) функционирование.

14. Количество и качество труда работника, уровень его квалификации и уровень поддержания им трудовой дисциплины относятся к:

А) объективным критериям социальной адаптации;

Б) субъективным критериям социальной адаптации;

В) объективным критериям профессиональной адаптации;

Г) субъективным критериям профессиональной адаптации.

15. Удовлетворенность работника своей специальностью и установка на продолжение работы по специальности относятся к:

А) объективным критериям социальной адаптации;

Б) субъективным критериям социальной адаптации;

В) объективным критериям профессиональной адаптации;

Г) субъективным критериям профессиональной адаптации.

16. Степень удовлетворенности работника отношениями в группе и установка на продолжение работы в ее составе относятся к:

А) объективным критериям социальной адаптации;

Б) субъективным критериям социальной адаптации;

В) объективным критериям профессиональной адаптации;

Г) субъективным критериям профессиональной адаптации.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

17. Степень участия сотрудника в коллективных мероприятиях относится к:

А) объективным критериям социальной адаптации;

Б) субъективным критериям социальной адаптации;

В) объективным критериям профессиональной адаптации;

Г) субъективным критериям профессиональной адаптации.

18. Научно обоснованный допуск людей к определенному виду профессионального обучения и деятельности – это:

А) профессиональная пригодность;

Б) профессиональный отбор;

В) профессиональная аттестация.

19. Совокупность психологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения приемлемой эффективности в той или иной профессии – это:

А) профессиональная пригодность;

Б) профессиональный отбор;

В) профессиональная аттестация.

Блок 9. Деловое и управленческое общение в организации

1. Взаимодействие людей с позиции их социальных ролей, осуществляемое для достижения определённых целей, которые определяют мотивы и способы реализации контактов – это:

А) общение;

Б) управленческое общение;

В) деловое общение.

2. Вид общения, целью которого является руководство людьми, изменение их деятельности в определённом направлении с целью решения управленческих задач – это:

А) общение;

Б) управленческое общение;

В) деловое общение.

3. Форма управленческого общения, которое осуществляется между руководителем и подчинёнными на основе административно-правовых норм взаимодействия – это:

А) служебно-товарищеское общение;

Б) субординационное общение;

В) дружеское общение.

4. Форма управленческого общения, которое осуществляется между коллегами на основе административно-моральных норм взаимодействия – это:

А) служебно-товарищеское общение;

Б) субординационное общение;

В) дружеское общение.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

5. Форма управленческого общения, которое осуществляется между руководителями, а также между руководителями и подчинёнными на основе морально-психологических норм взаимодействия – это:

А) служебно-товарищеское общение;

Б) субординационное общение;

В) дружеское общение.

6. Принцип управленческого общения, суть которого заключается в том, что каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию (т.е. обязанности и права по их реализации) – это:

А) принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников;

Б) принцип полномочий и ответственности;

В) принцип приоритетов;

Г) принцип рационального использования рабочего времени.

7. Принцип управленческого общения, суть которого заключается в том, что вопросы следует решать в порядке их важности и значимости результата – это:

А) принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников;

Б) принцип полномочий и ответственности;

В) принцип приоритетов;

Г) принцип рационального использования рабочего времени.

8. К условиям понимания распоряжения подчиненным относится:

А) непротиворечивость принципиальных взглядов руководителя и подчиненного на проблему распоряжения;

Б) логичность и последовательность изложения руководителем содержания распоряжения;

В) наличие неформальных межличностных отношений между руководителем и подчиненным;

Г) удовлетворение в процессе выполнения распоряжения личных потребностей исполнителя.

9. К условиям понимания распоряжения подчиненным относится:

А) непротиворечивость принципиальных взглядов руководителя и подчиненного на проблему распоряжения;

Б) наличие неформальных межличностных отношений между руководителем и подчиненным;

В) сконцентрированность внимания подчиненного на словах руководителя;

Г) удовлетворение в процессе выполнения распоряжения личных потребностей исполнителя;

10. К условиям принятия распоряжения подчиненным относится:

А) общий интеллектуальный уровень и уровень общей культуры подчиненного;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Б) логичность и последовательность изложения руководителем содержания распоряжения;

В) наличие неформальных межличностных отношений между руководителем и подчиненным;

Г) сконцентрированность внимания подчиненного на словах руководителя.

11. К условиям принятия распоряжения подчиненным относится:

А) общий интеллектуальный уровень и уровень общей культуры подчиненного;

Б) интонация руководителя, с которой он передает распорядительную информацию;

В) сконцентрированность внимания подчиненного на словах руководителя;

Г) удовлетворение в процессе выполнения распоряжения личных потребностей исполнителя.

12. К функциям управленческого общения относится:

А) единство профессионального языка;

Б) логичность и последовательность изложения руководителем содержания распоряжения;

В) оценка выполнения задания подчиненным.

Г) сконцентрированность внимания подчиненного на словах руководителя.

13. Прием аттракции, использование которого предполагает употребление в процессе общения слов и выражений, содержащих небольшое преувеличение положительных качеств человека – это:

А) «зеркало отношений»;

Б) «терпеливый слушатель»;

В) «золотые слова»;

Г) «личная жизнь».

14. Прием аттракции, использование которого предполагает искреннюю улыбку и доброжелательное выражение лица в процессе общения – это:

А) «зеркало отношений»;

Б) «терпеливый слушатель»;

В) «золотые слова»;

Г) «личная жизнь».

15. Прием аттракции, использование которого предполагает умение руководителя внимательно выслушать подчиненного (в том числе и по личным вопросам) – это:

А) «зеркало отношений»;

Б) «терпеливый слушатель»;

В) «золотые слова»;

Г) «личная жизнь».

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

16. Прием аттракции, использование которого предполагает умение руководителя общаться с подчиненным по поводу его выраженного личного интереса – это:

А) «зеркало отношений»;

Б) «терпеливый слушатель»;

В) «золотые слова»;

Г) «личная жизнь».

17. К объективным причинам ослабления внимания слушателей относится:

А) сложность выступления и его перегруженность информацией;

Б) состав аудитории;

В) изложение общеизвестных положений;

Г) несоответствие темы выступления интересам аудитории.

18. К субъективным причинам ослабления внимания слушателей относится:

А) неблагоприятные условия проведения встречи;

Б) состав аудитории;

В) ограниченность объема внимания человека;

Г) несоответствие темы выступления интересам аудитории.

19. Вопросы, которые возникают из-за неточности изложения проблемы или непонятливости слушателей – это:

А) уточняющие вопросы;

Б) разъяснительные вопросы;

В) дополнительные вопросы;

Г) полемические вопросы.

20. Вопросы, которые выходят за рамки темы и свидетельствуют о том, что у слушателей появился интерес к проблеме – это:

А) уточняющие вопросы;

Б) разъяснительные вопросы;

В) дополнительные вопросы;

Г) полемические вопросы.

Блок 10. Конфликты в организации. Психология переговорного процесса

1. Конфликт, возникающий между работниками, который может иметь как психологическую, так и реальную производственную или организационную природу – это:

А) конфликт между индивидом и группой;

Б) межгрупповой конфликт;

В) межличностный конфликт;

Г) конфликт характеров.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

2. Конфликт, возникающий в результате разногласий между руководителем и группой или членом группы и группой – это:

А) конфликт между индивидом и группой;

Б) межгрупповой конфликт;

В) межличностный конфликт;

Г) конфликт характеров.

3. Конфликт, возникающий между группировками в рамках одного подразделения, между работниками разных подразделений и различного служебного ранга – это:

А) конфликт между индивидом и группой;

Б) межгрупповой конфликт;

В) межличностный конфликт;

Г) конфликт характеров.

4. Производственный конфликт, который возникает в результате стремления оптимизировать отдельные функции в ущерб другим – это:

А) конфликт мнений;

Б) конфликт несоответствия;

В) конфликт целей;

Г) конфликт неорганизованности.

5. Производственный конфликт, который создается из разного толкования одних и тех же фактов на основе субъективных представлений о них – это:

А) конфликт мнений;

Б) конфликт несоответствия;

В) конфликт целей;

Г) конфликт неорганизованности.

6. Производственный конфликт, который возникает в результате стремления развивать отдельные направления в ущерб другим – это:

А) конфликт распределения средств;

Б) конфликт несоответствия;

В) конфликт целей;

Г) конфликт неорганизованности.

7. Производственный конфликт, который возникает в результате несогласованности задач и обязанностей с индивидуальными способностями работника или при наличии среди подчиненных более способных сотрудников, чем сам руководитель – это:

А) конфликт распределения средств;

Б) конфликт несоответствия;

В) конфликт целей;

Г) конфликт неорганизованности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

8. Прием преодоления конфликта, при котором третья сторона помогает конфликтующим сторонам найти компромисс или прояснить позиции и ликвидировать противоречие – это:

А) разъединение конфликтующих;

Б) пресечение конфликта;

В) благоприятствование свободному развитию реакций;

Г) посредничество в конфликте.

9. Прием преодоления конфликта, при котором исключают возможность контактов между оппонентами – это:

А) разъединение конфликтующих;

Б) пресечение конфликта;

В) благоприятствование свободному развитию реакций;

Г) посредничество в конфликте.

10. Прием преодоления конфликта, который заключается в предоставлении одной из конфликтующих сторон возможности высказать другому участнику все, не перебивая его – это:

А) разъединение конфликтующих;

Б) пресечение конфликта;

В) благоприятствование свободному развитию реакций;

Г) посредничество в конфликте.

11. Прием преодоления конфликта, который состоит в безоговорочном прекращении конфликтных действий с применением официальной аргументации – это:

А) разъединение конфликтующих;

Б) пресечение конфликта;

В) благоприятствование свободному развитию реакций;

Г) посредничество в конфликте.

12. Стратегия поведения в конфликте, которая состоит в игнорировании конфликтной ситуации, отказе от конкретных шагов для ее разрешения – это:

А) приспособление;

Б) доминирование;

В) избегание;

Г) компромисс.

13. Стратегия поведения в конфликте, которая состоит в стремлении навязать свою волю и разрешить конфликт с помощью силы, не считаясь с интересами оппонента – это:

А) приспособление;

Б) доминирование;

В) сотрудничество;

Г) компромисс.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

14. Стратегия поведения в конфликте, которая предполагает частичные уступки оппоненту в ожидании подобных действий с его стороны в надежде избежать обострения конфликта – это:

А) приспособление; В) сотрудничество;

Б) доминирование; Г) компромисс.

15. Стратегия поведения в конфликте, которая состоит в стремлении достичь максимально возможного удовлетворения и своих интересов, и интересов партнера – это:

А) приспособление; В) сотрудничество;

Б) доминирование; Г) компромисс.

16. Стратегия поведения в конфликте, которая основана на стремлении пожертвовать своими интересами в пользу интересов оппонента, выполнить его требования и отказаться от собственных целей – это:

А) приспособление;

Б) доминирование;

В) сотрудничество;

Г) компромисс.

17. Средство общения, направленное на достижение соглашения, когда стороны имеют совпадающие или противоположные интересы – это:

А) деловой протокол;

Б) деловое общение;

В) переговоры.

18. Совокупность правил, норм и традиций, способствующих взаимопониманию деловых людей в процессе общения – это:

А) деловой протокол;

Б) деловое общение;

В) переговоры.

19. Кодекс хорошего поведения включает четыре правила, которые являются общими для представителей различных культур – это:

А) вежливость, образованность, достоинство, хорошее воспитание;

Б) вежливость, простота, достоинство, хорошее воспитание;

В) вежливость, тактичность, достоинство, хорошее воспитание.

Блок 11. Имидж как составная часть культуры общения

1. Вид имиджа, который представлен продуктами профессиональной деятельности индивида – это:

А) невербальный имидж;

Б) деловой имидж;

В) когнитивный имидж;

Г) естественный имидж.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

2. Вид имиджа, который представлен умением индивида правильно, четко и ясно излагать свои мысли – это:

А) вербальный имидж;

Б) деловой имидж;

В) когнитивный имидж;

Г) естественный имидж.

3. Вид имиджа, который складывается стихийно – это:

А) негативный имидж;

Б) деловой имидж;

В) когнитивный имидж;

Г) естественный имидж.

4. Вид имиджа, который ориентирован на узких специалистов и несет специальную информацию – это:

А) негативный имидж;

Б) деловой имидж;

В) когнитивный имидж;

Г) искусственный имидж.

5. Вид имиджа, содержащий позитивные и негативные аспекты, которые специально создаются – это:

А) многосложный имидж;

Б) деловой имидж;

В) когнитивный имидж;

Г) искусственный имидж.

6. Принцип формирования имиджа, полагающий, что к созданию позитивного образа приводит постепенное и нарастающее воздействие, которое является аргументированным и эмоционально окрашенным – это:

А) принцип повторения;

Б) принцип непрерывного усиления воздействия;

В) принцип «двойного вызова».

7. Принцип формирования имиджа, полагающий, что для хорошего усвоения информации она должна повторяться, поскольку человеку требуется время, чтобы воспринятое стало «своим» – это:

А) принцип повторения;

Б) принцип непрерывного усиления воздействия;

В) принцип «двойного вызова».

8. Принцип формирования имиджа, полагающий, что воздействие должно быть направлено не только на сознание индивида, но и обращено к подсознанию через эмоциональную сферу – это:

А) принцип повторения;

Б) принцип непрерывного усиления воздействия;

В) принцип «двойного вызова».

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

9. Специально организованное воздействие, которое с помощью особых приемов формирует чувство притяжения к объекту воздействия на основе позитивных эмоций – это:

А) аттракция;

Б) фасцинация;

В) перцепция.

10. Специально организованное словесное воздействие, предназначенное для уменьшения потерь значимой информации, позволяющее усилить воздействие информации на поведение людей – это:

А) аттракция;

Б) фасцинация;

В) перцепция.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Этапы развития науки управления.
2. Основные мировые управленческие культуры их характеристика.
3. Перспективы развития психологии управления.
4. Психологическое содержание управленческой деятельности.
5. Организация процесса управления с учетом восточноевропейского менталитета.
6. Специфика процесса управления в разных социальных сферах (образование, культура, наука, бизнес, производство).
7. Коммуникативная компетентность руководителя как условие эффективной управленческой деятельности.
8. Мотивация деятельности работников как фактор эффективности управления.
9. Содержание и структура психологической готовности руководителей к управлению.
10. Организационная культура как социально-психологическая проблема.
11. Роль психологического климата в обеспечении эффективности управления.
12. Пути оптимизации социально-психологического климата в коллективе.
13. Мотивы управленческой деятельности руководителей.
14. Влияние жизненных кризисов на эффективность профессиональной деятельности руководителя.
15. Психологические особенности женщин-руководителей
16. Психологические особенности индивидуального стиля руководства
17. Стиль руководства как фактор эффективности деятельности организации.
18. Психологические аспекты самоменеджмента руководителя.
19. Психологический анализ принятия руководителем управленческих решений.
20. Влияние объективных и субъективных факторов на принятие руководителем управленческих решений.
21. Коллегиальность в принятии управленческих решений: позитивные и негативные аспекты.
22. Влияние социальных установок личности на ее поведение в организации.
23. Психологический анализ ролевого поведения работников организации.
24. Основные этапы подготовки и осуществления коммуникации в организациях.
25. Психологические особенности различных видов делового общения.
26. Психологический анализ барьеров управленческого общения.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

27. Функции конфликтов в процессе управления организацией.

28. Психологическая характеристика основных способов поведения личности в конфликте.

29. Пути предупреждения конфликтов в организациях.

30. Имидж руководителя организации как средство психологического влияния на подчиненных.

31. Роль внешних и внутренних коммуникаций в формировании имиджа организации.

32. Проблемы формирования эффективного профессионального имиджа.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ТЕМЫ ПРОЕКТОВ

1. Психологические проблемы адаптации сотрудника в организации.
2. Проблемы поддержания благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе.
3. Психологические аспекты урегулирования конфликтов в организации.
4. Коррекция и развитие профессиональной компетентности сотрудников в организации.
5. Психологическая поддержка работника при увольнении.
6. Психологическое обеспечение профессионального подбора персонала организации.
7. Психологические стратегии поддержки женщин в менеджменте.
8. Психологические проблемы профотбора, аттестации и планирования карьеры руководителя.
9. Психологическое обеспечение создания и поддержания имиджа руководителя.
10. Психологическая поддержка работника при выходе на пенсию.
11. Психологические аспекты формирования эффективной управленческой команды.
12. Профилактика профессиональной деформации личности сотрудников организации.
13. Психологическое обеспечение формирования положительной трудовой мотивации сотрудников организации.
14. Психологические стратегии преодоления коммуникативных барьеров в организации.
15. Психологические аспекты формирования организационной культуры.
16. Психологическое обеспечение управленческой деятельности в условиях стресса.
17. Психологические аспекты эффективной самоорганизации руководителя.
18. Психологические аспекты формирования эффективного профессионального имиджа сотрудников организации.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Психология управления, предмет и объект ее изучения.
2. Связь психологии управления с другими науками.
3. Основные школы науки управления.
4. Общие подходы в теории управления.
5. Основные мировые управленческие культуры.
6. Основные тенденции развития научного управления в XXI в.
7. Понятие процесса управления.
8. Организация управления.
9. Основные принципы управленческой деятельности.
10. Методы управления и их характеристика.
11. Психологические закономерности управленческой деятельности.
12. Понятие о функциях управления. Классификация управленческих функций.
13. Психологические особенности реализации административных управленческих функций: функция целеполагания.
14. Психологические особенности реализации административных управленческих функций: функция прогнозирования.
15. Психологические особенности реализации административных управленческих функций: функция планирования.
16. Психологические особенности реализации административных управленческих функций: функция организации.
17. Психологические особенности реализации административных управленческих функций: функция принятия решений.
18. Психологические особенности реализации административных управленческих функций: функция мотивирования.
19. Психологические особенности реализации административных управленческих функций: функция контроля и оценки.
20. Психологические особенности реализации коммуникативной функции.
21. Психологические особенности реализации кадровых функций управления.
22. Психологические особенности реализации производственно-технологических управленческих функций.
23. Психологические особенности реализации производных функций управления.
24. Основные понятия теории организации.
25. Структура организации и ее характеристика.
26. Неформальные структуры в организации.
27. Механизмы групповой динамики в организации.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

28. Феномены групповой жизнедеятельности.
29. Организационная культура и ее характеристика.
30. Социально-психологический климат в организации.
31. Проблемы поддержания благоприятного социально-психологического климата в организации.
32. Сущность руководства и лидерства в организации.
33. Психологические теории происхождения лидерства.
34. Власть как регулятор управленческой деятельности.
35. Управленческие способности и личностные качества руководителя.
36. Понятие о стиле руководства.
37. Факторы, формирующие стиль руководства.
38. Классификация стилей руководства.
39. Психологическая оценка руководителя.
40. Управленческое решение и его характеристика.
41. Этапы выработки управленческих решений.
42. Классификация управленческих решений.
43. Модели поведения руководителя при принятии решения.
44. Методы организации групповой дискуссии.
45. Структура личности подчиненного.
46. Социализация работника в организации.
47. Адаптация работника к условиям организации.
48. Социальная роль как регулятор поведения личности в организации.
49. Психологические особенности обеспечения профессионального отбора.
50. Сущность и формы организации делового общения.
51. Управленческое общение и его принципы.
52. Условия понимания и принятия распорядительной информации подчиненным.
53. Приемы аттракции.
54. Основные правила конструктивной критики.
55. Организация публичного выступления.
56. Понятие о конфликте. Классификация организационных конфликтов.
57. Способы и приёмы преодоления конфликтов.
58. Основные стратегии разрешения конфликта.
59. Типичные модели поведения на переговорах.
60. Деловой протокол.
61. Становление имиджелогии как науки.
62. Психологическая характеристика имиджа.
63. Виды имиджа и их характеристика.
64. Принципы и этапы формирования имиджа.
65. Особенности воздействия имиджа руководителя.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ИЗ ИСТОРИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ [13]
«Управленческий континуум» (по К.С. Джорджу)

Годы		Индивид или этническая группа	Основной вклад в развитие теории управления
до нашей эры	4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
	3000	Шумеры	Письменность; регистрация фактов
	2600	Египтяне	Децентрализация и организация управления
	1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы
	1600	Египтяне	Централизация в управлении
	1491	Евреи	Концепции организации, скалярный принцип, принцип исключения
	1100	Китайцы	Признание необходимости организации, планирования, руководства и контроля
	500	Менциус	Признание необходимости систем и стандартов
	500	Китайцы	Признание принципа специализации
	400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
	350	Платон	Формулировка принципа специализации
	325	Александр Великий	Создание штаба
284		Диоклетиан	Делегирование полномочий
900		Аль-Фараби	Требования к руководителю
1436		Венецианцы	Учет издержек производства; чеки и балансы для контроля; присваивание номеров при инвентаризации; метод конвейера; убавление кадрами; стандартизация и взаимозаменяемость деталей; контроль товарных запасов; контроль себестоимости
1500		Томас Мор	Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого руководства
1525		Макиавелли	Осознание принципа массового согласия; признание необходимости целеустремленности в организации; определение качеств руководителя
1776		Дж. Стюарт	Истоки теории власти
1776		Адам Смит	Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепции контроля; расчет оплаты труда
1799		Эли Уитни	Научные методы; использование методов исчисления себестоимости; контроль качества; концепция взаимозаменяемости частей
1800		Джеймс Уатт, Маттеус Бултон, Сохо	Стандартные операции; спецификации; планирование; стимулирование заработной платой; стандартное время; Рождественские праздники для служащих; Рождественские премии; страховое общество служащих

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Продолжение таблицы

Годы	Индивид или этническая группа	Основной вклад в развитие теории управления
1810	Роберт Оуэн	Ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с удобствами для рабочих
1820	Джеймс Милл	Анализ человеческой мотивации
1855	Генри Пур	Принципы организации, связи информации на железных дорогах
1856	Даниэль К. Мак-Каллум	Использование организационных схем для демонстрации структуры менеджмента
1886	Генри К. Меткалф	Искусство менеджмента; наука управления
1900	Фредерик У. Тэйлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и менеджментом; высокая заработная плата; равноправие между трудом и менеджментом; функциональная организация; система оценки себестоимости; исследования рабочего времени; упор на работу менеджера; упор на исследования; стандарты, планирование, контроль и кооперация
1900	Франк Б. Гилбрет	Наука мотивационных исследований
1901	Генри Л. Гант	Задания и система поощрения; гуманный подход к труду; схемы Гантта; ответственность менеджеров за подготовку рабочих
1910	Гуго Мюнстенберг	Использование психологии в менеджменте и работе
1911	Дж. К. Дункан	Первый учебник менеджмента для колледжей
1916	Анри Файоль	Первая полная теория менеджмента; преподавание менеджмента в учебных заведениях
1916	Александр Г. Черч	Функциональная концепция менеджмента; первый американец, рассмотревший весь комплекс концепций менеджмента и связавший их в целое
1921	Вальтер Д. Скотт	Привнес психологические знания в рекламное дело и работу с кадрами
1927	Элтон Мэйо	Социологическая концепция групповых устремлений
1928	Т.К. Фрай	Статистические основы теории обслуживания
1930	Мэри П. Фоллет	Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации; групповой менеджмент
1938	Честер Барнард	Теория организации; социологические аспекты менеджмента; коммуникации
1938	П.М.С. Блэкетт	Операционные исследования
1943	Линдэлл Урвик	Корреляция принципов менеджмента
1947	Макс Вебер, Френсис Ликерт, Крис Арджирис	Упор на психологию и исследования человеческих отношений в теории организации
1949	Норберт Винер, Клод Шеннон	Системный анализ и теория информации в менеджменте

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Окончание таблицы

Годы	Индивид или этническая группа	Основной вклад в развитие теории управления
1951	Франк Абрамс, Селекман	Ввели искусство управления в мышление менеджеров
1955	Герберт Саймон, Левитт	Придали особое значение поведению человека при принятии решений, которое рассматривалось ими как наблюдаемый и измеряемый процесс
1960	Дуглас МакГрегор	Доказал влияние отношения менеджера к своим подчиненным на их поведение и на рабочий климат в организации. В «теории X» – утверждение приоритета контролирующего менеджера, в «теории Y» – принцип распределения ответственности
1965	Игорь Ансофф	Подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического планирования
1975	Вильям Оучи	Развитие теории фирмы. Несовершенства рынка – причина существования фирм. Разработка «Теории Z»
1975	Геральд Саланчик	Теория властных структур внутри и между организациями
1976	Розмари Стюарт	Альтернативы и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях и различия между видами управленческих задач
1980	Лаймон Портер	Выдвинул новые идеи относительно конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость
1982	Джон Коттер	Исследование работы высших руководителей
1982	Теренс Дил, Алан Кеннеди	Создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на «организационное поведение» и корпоративное развитие
1985	Том Питерс	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации – как к важному ресурсу развития бизнеса

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный (директивный) стиль руководства – совокупность приемов воздействия руководителя на подчиненных, основанных на чрезмерной централизации власти, самовластном решении большинства вопросов, сознательном ограничении контактов с подчиненными.

Адаптация – постоянный процесс и результат активного приспособления индивида к условиям окружающей среды.

Административно-правовые методы – способы управленческого воздействия на персонал, основанные на отношениях власти, дисциплине и системе административно-правовых взысканий.

Аттракция (притяжение) – психологическое воздействие, содержание которого человеком не осознается, но позитивно эмоционально окрашено, и формирует положительное отношение к их источнику.

Власть – способность и возможность одного субъекта (субъекта власти) осуществлять свою волю, оказывать воздействие на деятельность и поведение другого субъекта (объекта власти, подвластного субъекта) с помощью какого-либо средства.

Внушение – целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Вовлечение – психологический прием воздействия, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие решений, соревнование).

Деловое общение – взаимодействие людей с позиции их социальных ролей, осуществляемое для достижения определённых целей, которые обусловливают мотивы и способы осуществления контактов.

Деловой протокол – совокупность правил, норм и традиций, выработанных для делового общения, целью которого является формирование правил поведения деловых людей, способствующих их взаимопониманию в процессе общения.

Демократический стиль руководства – совокупность приемов воздействия руководителя на подчиненных, основанных на предоставлении подчиненным самостоятельности, соответствующей их квалификации и функциям, привлечении их к постановке целей, подготовке решений, оценке работы, уважительном отношении к людям и заботе об их потребностях.

Доминантность – способность и потребность личности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле.

Законная власть – специально установленная законом власть с целью контролирования и регулирования социальных функций – власть официального руководителя.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Запрещение – ограничение руководителем недозволенного поведения сотрудника (бездеятельность, хищения).

Имидж – сложившийся в массовом сознании стереотипный и эмоционально окрашенный образ объекта, сильно и определенным образом влияющий на эмоции, поведение и отношения личности или группы.

Индивидуальность – единство неповторимых личностных свойств конкретного человека.

Кадровые функции – виды управленческой деятельности, связанные с воздействием на основной ее предмет – людей, персонал организации.

Коллектив – группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе совместной общественно значимой деятельности высокого уровня развития.

Командование – действие по указанию руководителя, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

Коммуникативная функция – осуществление связи между системами управления в процессе обмена информацией.

Комплимент – похвала, содержащая небольшое преувеличение достоинств сотрудника; в отличие от лести комплимент наталкивает работника на размышления и может относиться к его идеям, делам, вещам и др.

Конкретные функции управления – виды деятельности руководителя, которые выделяют в соответствии с видом управляемого ресурса (управление финансами, управление персоналом и т.д.).

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций или взглядов субъектов взаимодействия.

Критичность – умение руководителя выделять недостатки деятельности подчиненных, обоснованность и доброжелательность предъявления критических замечаний, логичность и аргументированность критики.

Либеральный стиль руководства – совокупность приемов деятельности руководителя, для которых характерны осторожность, ожидание указаний сверху, безынициативность, нежелание принимать на себя ответственность за решения и их последствия, непоследовательность в действиях, подверженность влиянию окружающих.

Лидер – самый авторитетный член группы, за которым она признаёт преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для группы ситуациях.

Личность – человек как носитель сознания.

Малая группа – относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями и задачами.

Менеджерские характеристики – свойства индивида, которые оказывают влияние не только на успешность управленческой деятельности, но и на

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

саму возможность ее осуществления, а также на склонность индивида к этой деятельности; выступают в качестве функций способностей, но таковыми не являются.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организации.

Мотивирование – процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для достижения целей предприятия и личностных целей путем обеспечения их заинтересованности в результатах собственного и совместного труда.

Надежность – умение держать слово, отвечать за свои поступки, обеспечивать реализацию принятых на себя обязательств.

Намек – прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии, которое обращено не к логике индивида, а к эмоциям.

Независимость – сильные внутренние ресурсы личности руководителя, позволяющие противостоять давлению «сверху» и «снизу», которые позволяют предотвратить появление в управлении элементов хаоса.

Неформальная группа – реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, симпатий либо прагматических целей.

Обман ожиданий – создание ситуации, при которой работник готовился и ожидал одного, а в итоге произошло совершенно другое, причем худшее.

Общение – сложный, многоплановый процесс установления контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности, который включает в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека.

Общественная энергичность – способность воздействовать на других с помощью речи, мимики, личного примера, уверенность в своих силах, способность верно выбрать момент воздействия на человека.

Общие управленческие функции – виды деятельности, которые присутствуют в деятельности каждого руководителя независимо от его места в системе управления организации и свойств объекта управления.

Общительность – потребность и умение руководителя устанавливать широкие социальные контакты, искусство строить профессиональные отношения, эффективно влиять на других.

Организационная культура – сложное объединение ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых как организацией в целом, так и ее сотрудниками.

Организационная культура власти – культура, которая опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, в руках у которых сосредоточены важнейшие ресурсы.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Организационная культура задачи – культура, которая ориентирует персонал на выполнение работы путем объединения целей сотрудников и организации.

Организационная культура личности – культура, предполагающая, что организация существует лишь для того, чтобы способствовать развитию составляющих ее людей и содействовать достижению ими их собственных целей.

Организационная культура роли – культура, основанная на строгой специализации подразделений организации, чью деятельность координирует сравнительно небольшое верхнее звено управления.

Организация – объединение индивидов, деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели.

Организация управления – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого, позволяющая реализовать цели управления.

Осуждение – прием психологического воздействия на сотрудника, нарушающего моральные нормы коллектива или имеющего неудовлетворительные результаты труда.

Переговоры – средство общения, направленное на достижение соглашения, когда стороны имеют совпадающие или противоположные интересы, целью которого является согласование интересов обеих сторон путём заключения договоров, сделок, контрактов.

Планирование – разработка системы мер, направленных на достижение поставленной цели.

Побуждение – позитивная форма морального воздействия на сотрудника, повышающая его социальную значимость в коллективе, при которой подчеркиваются его положительные качества, квалификация, опыт, мотивация к успешному выполнению работы.

Подражание – способ воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Порицание – выражение неодобрения, осуждения сотруднику.

Похвала – хороший отзыв, одобрение поведения работника, выполнения им своих обязанностей.

Практический психологический ум – умение руководителя выявлять и учитывать психологические особенности работников при распределении трудовых обязанностей, при объединении сотрудников в группы, быстрой ориентации в ситуациях, требующих практического применения знаний людей.

Принуждение – крайняя форма психологического воздействия при неэффективности других форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнить определенную работу против его воли и желания.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Принципы управления – фундаментальные истины, на которых строится система управления в целом или отдельные ее части.

Принятие управленческого решения – выбор определенного порядка действий организации из возможных вариантов.

Прогнозирование – выработка стратегии упреждения изменений во внешней среде, организация и своевременная подготовка к ним.

Производственно-технологические функции – виды управленческой деятельности, направленные на реализацию действий по созданию итогового продукта предприятия.

Просьба – вежливое обращение к сотруднику, призывающее его сделать что-либо.

Профессиональная пригодность – совокупность психологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения приемлемой эффективности в той или иной профессии.

Профессиональный отбор – научно обоснованный допуск людей к определенному виду профессионального обучения и деятельности.

Психологическая избирательность – способность индивида быстро и точно отражать психологические особенности и состояния других людей, высокая чувствительность, склонность к психологическому анализу и объяснению своего поведения и поступков других.

Психологический такт – способность руководителя учитывать индивидуальные особенности и внешние обстоятельства при организации общения с подчиненными, чувство меры во взаимоотношениях с людьми, чуткость, естественность в общении, справедливость.

Психология управления – отрасль психологии, изучающая управленческую деятельность, свойства и качества личности, необходимые для ее успешного осуществления.

Рациональная власть – власть, полученная, прежде всего, благодаря знаниям индивида в определённой области и его способностям.

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности и которое несёт юридическую ответственность за функционирование коллектива перед назначившей его инстанцией, располагает строго определенными санкциями для воздействия на производственную активность подчинённых.

Склонность к организаторской деятельности – принятие на себя роли организатора деятельности других людей и ответственность за их работу, потребность в организаторской деятельности, а также позитивное самоощущение при выполнении организаторской деятельности.

Совет – психологический метод воздействия, основанный на сочетании просьбы и убеждения.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Социализация – процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в общении и деятельности.

Социальная власть – степень контроля, которой обладает человек или группа над другими людьми (например, неформальная группа в организации).

Социальная роль – социальная функция личности, соответствующий принятым нормам способ поведения, зависящий от ее позиций в системе межличностных отношений.

Социально-психологические методы – способы воздействия на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии.

Социально-психологический климат – относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе деятельности и общения членов коллектива.

Специальные функции управления – виды деятельности руководителя, которые выделяют в соответствии со сферами деятельности организации (управление основным производством, управление сбытом и т.д.).

Стиль руководства – совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций и стоящих перед организацией задач.

Стремление к достижению – способность руководителя улавливать новое, принимать решения с разумной долей риска, активно использовать обратную связь для коррекции своего поведения;

Традиционная власть – власть, законность и сила которой определяются социальными и культурными традициями.

Требование – распоряжение, выраженное в решительной, категорической форме.

Требовательность – постоянство и категоричность требований руководителя, умение их индивидуализировать в зависимости от психологических особенностей людей;

Убеждение – аргументированное и логическое воздействие на психику сотрудника для достижения поставленных целей, для снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Уверенность в себе – личностная характеристика, которая позволяет индивиду сохранять свою линию поведения, а не быть зависимым от чужого мнения.

Управление – особого рода профессиональная деятельность, осуществляемая в рамках коллективного труда, которая включает в себя организацию деятельности людей и руководство этой деятельностью.

Управленческие способности – личностные и профессиональные качества руководителя, которые обусловливаются содержанием управленческой деятельности и определяют ее эффективность.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Управленческий цикл – совокупность общих функций управления, направленная на достижение поставленной цели, и завершенная последовательность их выполнения.

Управленческое общение – разновидность делового общения, целью которого является руководство людьми, изменение их деятельности в определённом направлении для решения управленческих задач.

Управленческое решение – зафиксированный каким-либо способом (устно или письменно) волевой акт субъекта управления, принятый в пределах его компетенции и отражающий необходимые состояния организации (подразделения) и её функционирования.

Упреждающая адаптация – предварительная подготовка человека к новым условиям жизнедеятельности до изменения его социальной среды.

Фасцинация (очарование) – специально организованное словесное воздействие, предназначенное для уменьшения потерь важной информации, позволяющее усилить воздействие информации на поведение людей.

Феномен влияния меньшинства – феномен групповой жизнедеятельности, суть которого заключается в том, что меньшинство группы может стать наиболее влиятельным при условии демонстрации последовательности своих взглядов, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства.

Феномен группового мышления – феномен групповой жизнедеятельности, суть которого заключается в том, что для группы интересы групповой гармонии становятся важнее принятия реалистических решений.

Феномен групповой поляризации – феномен групповой жизнедеятельности, суть которого заключается в том, что групповое обсуждение актуальных проблем зачастую усиливает изначальные установки ее членов (как положительные, так и отрицательные).

Феномен деиндивидуализации – феномен групповой жизнедеятельности, суть которого заключается в утрате самосознания и индивидуальной ответственности в определенных групповых ситуациях, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает и люди становятся склонными к нарушению запретов, импульсивному самовыражению.

Феномен социальной лености – феномен групповой жизнедеятельности, суть которого заключается в том, что люди трудятся ради общей цели хуже, когда их усилия анонимны, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого в общее дело.

Феномен социальной фасилитации – феномен групповой жизнедеятельности, суть которого заключается в возрастании активности индивида в присутствии членов своей группы.

Функции управления – относительно обособленные виды управленческой деятельности, позволяющие в совокупности осуществлять необходимое управляющее воздействие.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Функция контроля – вид управленческой деятельности, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

Функция организации – создание определенной организационной структуры, функциональное разделение основных видов работ между подразделениями и работниками с последующей их координацией.

Харизматическая власть – власть, которая основывается, прежде всего, благодаря экстраординарным способностям индивида, на силе его личных качеств и особенностей.

Целеполагание – определение цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование.

Экономические методы управления – способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ

Реализация компетентностного подхода в условиях высшей школы требует придания практико-ориентированного характера профессиональной подготовке студентов-психологов, усиления роли самостоятельной работы в учебном процессе, обновления методического обеспечения преподавания психологических дисциплин.

Этим целям служит предлагаемый учебно-методический комплекс (УМК) по дисциплине «Психология управления». Освоение студентами данной учебной дисциплины посредством УМК позволяет увидеть ее целостно, в комплексе ее программного обеспечения, содержания учебного материала, способов обучения, форм и методов самостоятельной работы.

Структура УМК включает пояснительную записку, в которой определены цель и задачи изучения дисциплины, план прохождения дисциплины по семестрам и содержание учебного материала, конспект лекций, практикум, тематику рефератов и проектов, вопросы к зачету, систему текущего и итогового контроля знаний, глоссарий, список использованных источников и список дополнительной литературы.

В конспекте лекций, который разбит на темы в соответствии с содержанием курса «Психология управления», в доступной форме представлены результаты основных теоретических и эмпирических исследований психологических проблем управленческой деятельности в зарубежной и отечественной науке. При этом содержание тем не подменяет учебные пособия по дисциплине, а является развернутым конспектом теоретического материала. Вопросы для самоконтроля, предлагаемые в конце каждой темы, позволяют студентам самостоятельно проверить степень усвоения содержания теоретического материала.

Представленный в УМК практикум призван содействовать более глубокому пониманию и усвоению ключевых понятий и закономерностей, составляющих предметное пространство изучаемой дисциплины. Решению этой задачи способствуют различные формы организации деятельности студентов.

Вопросы для подготовки к занятию дают возможность студентам проанализировать основные теоретические проблемы психологии управления. Интерпретация афоризмов позволяет вычленить ключевые психологические закономерности в управленческой деятельности.

Решение практических ситуаций, проведение деловых игр и упражнений нацелено на обучение студентов эффективному разрешению психологических проблем, возникающих в сфере управленческого труда, с позиции как руководителя, так и подчиненного.

Методики, предлагаемые для психологической диагностики, позволяют студентам познакомиться с эмпирическими методами исследования психологических явлений в сфере управления, научиться интерпретировать поведение

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

индивида как субъекта и объекта управления, делать научно обоснованные выводы по результатам исследования.

Выполнение тестовых заданий, которые предлагаются после изучения каждой темы и различны по форме, содержанию и степени трудности, позволяют студентам закрепить теоретические знания, а преподавателю организовать текущий контроль знаний по теме.

Написание рефератов, тематика которых представлена в УМК, позволяет студентам самостоятельно осуществить теоретический анализ проблем психологии управления, которые представляются актуальными в современных условиях, но из-за небольшого объема учебных часов, отведенных на изучение дисциплины «Психология управления», не были рассмотрены в лекционном курсе. Подготовка и защита проектов направлена на освоение студентами методов реализации профессиональных психологических функций в сфере управления и связанных с этим управленческих отношений.

Необходимо отметить, что каждый преподаватель в зависимости от уровня подготовленности студентов и собственного видения изучаемой темы может самостоятельно подбирать задания из числа предложенных в практикуме и выстраивать структуру практического занятия.

При проведении лабораторных занятий особое внимание следует уделить изучению студентами различных аспектов управленческой деятельности с помощью представленного в приложении диагностического инструментария, а также выполнению упражнений и организации деловых игр, имитирующих социально-профессиональные проблемы в сфере управленческих отношений, которые представлены в практикуме.

Тестовые задания для программированного контроля знаний ориентированы на проверку усвоения студентами основных понятий, закономерностей, теорий психологии управления и их авторов и позволяют преподавателю быстро и эффективно организовать промежуточный и (или) итоговый контроль знаний по предмету.

Завершает УМК список использованных при подготовке пособия источников, а также список дополнительной литературы, которые могут быть применены студентами при подготовке к занятиям, при написании рефератов и разработке проектов.

Организация самостоятельной работы с помощью УМК дает возможность сформировать у студентов умения аргументированно излагать свои взгляды на проблемы психологии управления, проводить эмпирические исследования психологических аспектов управленческой деятельности и анализировать выявленные психологические закономерности, использовать психологические знания при реализации профессиональных психологических функций в сфере управленческого труда и связанных с этим управленческих отношений.

Успешность решения этих задач предлагаем оценить с помощью анкетирования студентов.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

АНКЕТА

Уважаемые студенты! Просим вас принять участие в опросе, целью которого является определение эффективности изучения дисциплины «Психология управления». Внимательно прочитайте все вопросы и варианты ответов к ним. Номер варианта ответа, который соответствует вашему мнению, подчеркните. Не оставляйте, пожалуйста, ни одного вопроса без ответа. Просим вас отвечать искренне, опрос анонимный. Его результаты будут использованы только в обобщенном виде. Спасибо за сотрудничество!

1. Что, по Вашему мнению, дает изучение дисциплины «Психология управления»?

1. Способствует познанию возможностей психологии управления как науки.
2. Позволяет понять значение психологического анализа управленческой деятельности при реализации профессиональных функций психолога в сфере управленческого труда.
3. Формирует у студентов навыки использования психодиагностического инструментария.
4. Способствует формированию управленческой культуры у студентов-психологов.
5. Ничего не дает.
6. Затрудняюсь ответить.

2. В какой степени Вы удовлетворены степенью связи теоретических положений дисциплины «Психология управления» с практикой деятельности психолога?

1. Полностью удовлетворен.
2. Удовлетворен в основном.
3. Частично не удовлетворен.
4. Полностью не удовлетворен.
5. Затрудняюсь ответить.

3. Позволяет ли, по вашему мнению, выполнение студентами следующих видов самостоятельной работы лучше усвоить дисциплину «Психология управления»?

№	Вид самостоятельной работы	Позволяет	Не позволяет	Затрудняюсь ответить
1	Подготовка рефератов			
2	Интерпретация афоризмов			
3	Разгадывание кроссвордов			
4	Анализ практических ситуаций			
5	Проведение психологической диагностики по проблемам управленческой деятельности			
6	Проведение деловых игр			
7	Выполнение письменных тестов			
8	Подготовка и защита проектов			
9	Программированный контроль знаний			

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4. Оцените, в какой степени вы удовлетворены организацией самостоятельной работы по дисциплине «Психология управления»?

1. Полностью удовлетворен
2. Удовлетворен в основном
3. Частично не удовлетворен
4. Полностью не удовлетворен
5. Затрудняюсь ответить

5. Завершите предложение: «Изучение дисциплины «Психология управления» позволило мне ... _____

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Авраменко, В. В.* Рефлексивно-деятельностные технологии в работе педагога : методические рекомендации / В. В. Авраменко. – Могилев : УО «МГОИРО», 2011. – 63 с.

2. *Амельков, А. А.* Психологическая диагностика межличностного взаимодействия / А. А. Амельков. – Мозырь : Содействие, 2006. – 108 с.

3. *Андреева, Г. М.* Социальная психология : учебник для вузов / Г. М. Андреева. – Москва : Аспект Пресс, 2006. – 363 с.

4. Бизнес-цитатник : большая коллекция цитат и афоризмов о бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.business-citation.ru. – Дата доступа: 12.07.2016.

5. *Брасс, А. А.* Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства : учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006. – 192 с.

6. *Вайнштейн, Л. А.* Психология управления : курс лекций / Л. А. Вайнштейн. – Минск : БГУ, 2007. – 207 с.

7. *Вечер, Л. С.* Ваш имидж / Л. С. Вечер. – Минск : Полымя, 2002. – 288 с.

8. *Волкогонова, О. Д.* Управленческая психология : учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2009. – 352 с.

9. *Гребень, Н. Ф.* Психологические тесты для профессионалов / Н. Ф. Гребень. – Минск : Современная школа, 2007. – 496 с.

10. *Дьяченко, М. И.* Краткий психологический словарь: личность, образование, самообразование, профессия / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Минск : Народная асвета, 1996. – 399 с.

11. Жизнедеятельность человека в экстремальных условиях. Постулаты и термины / сост.: А. П. Герасимчик, М. А. Кремень. – Минск : КИИ, 2016. – 79 с.

12. *Истратова, О. Н.* Справочник психолога-консультанта организации / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 638 с.

13. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента : учебное пособие / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2005. – 584 с.

14. *Кашлев, С. С.* Технология интерактивного обучения / С. С. Кашлев. – Минск : Белорусский верасень, 2005. – 196 с.

15. *Кишкель, Е. Н.* Управленческая психология : учебник / Е. Н. Кишкель. – Москва : Высшая школа, 2002. – 270 с.

16. *Князев, С. Н.* Управление: искусство, наука, практика : учебное пособие / С. Н. Князев. – Минск : Армита-Маркетинг : Менеджмент, 2002. – 512 с.

17. Корпоративная этика : учебное пособие / сост. И. Н. Кузнецов. – Москва : Деловая и учебная литература, 2003. – 480 с.

18. *Кремень, М. А.* Управление коллективом / М. А. Кремень. – Минск : НИО, 1997. – 325 с.

19. *Кремень, М. А.* Сборник задач по развитию интеллекта и оперативного мышления / М. А. Кремень. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2010. – 59 с.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

20. *Кремень, М. А*. Практическая психология управления : пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск : ТетраСистемс, 2011. – 400 с.

21. *Кузнецова, Е. В*. Экспериментальные исследования в психологии: личность : учебно-методическое пособие : в 2 ч. / Е. В. Кузнецова, Н. В. Середина. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – Ч. 2. – 49 с.

22. *Машков, В. Н.* Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В. Н. Машков. – СПб. : Речь, 2005. – 304 с.

23. *Мельник, В. А*. Политология : учебник / В. А. Мельник. – Минск : Вышэйшая школа, 2002. – 523 с.

24. *Мещерякова, Е. В*. Психология управления : учебное пособие / Е. В. Мещерякова. – Минск : Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.

25. *Панасюк, А. Ю.* Имидж : энциклопедический словарь / А. Ю. Панасюк. – Москва : Рипол-Классик, 2007. – 768 с.

26. *Панкратов, В. Н*. Искусство управлять людьми : практические рекомендации / В. Н. Панкратов. – Москва : Изд-во ин-та психотерапии, 1999. – 144 с.

27. *Платонов, К. К.* Система психологии и теория отражения / К. К. Платонов. – Москва : Наука, 1982. – 310 с.

28. *Пономарева, М. А*. Психология управления : практикум / М. А. Пономарева. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2013. – 106 с.

29. Постулаты управления и советы руководителю / Э. Р. Бариев и [др.] ; под общ. ред. М. А. Кремня. – Минск : ИЦ БГУ, 2008. – 76 с.

30. *Столяренко, Л. Д.* Основы психологии / Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 736 с.

31. *Трусь, А. А.* Психология управления : практикум : учебное пособие / А. А. Трусь. – Минск : Вышэйшая школа, 2015. – 348 с.

32. *Урбанович, А. А.* Теория и практика управленческой деятельности / А. А. Урбанович. – Минск : Современная школа, 2008. – 608 с.

33. *Шейнов, В. П.* Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 1997. – 368 с.

34. *Шуванов, В. И.* Социальная психология менеджмента : практическое пособие / В. И. Шуванов. – Москва : Бизнес-школа, 1997. – 256 с.

35. *Фетискин, Н. П*. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – Москва : Изд-во ин-та психотерапии, 2002. – 490 с.

СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аверченко, Л. К.* Психология управления : курс лекций / Л. К. Аверченко и [др.] ; отв. ред. М. В. Удальцова. – Новосибирск : Изд-во НГАЭиБ : ИНФРА-М, 1997. – 150 с.

2. *Беляцкий, Н. П.* Менеджмент. Основы лидерства : учебное пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002. – 237 с.

3. *Вечер, Л. С.* Секреты делового общения / Л. С. Вечер. – Минск : Вышэйшая школа : Полымя, 1996. – 367 с.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4. *Вудкок, М.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис ; пер. с англ. А. В. Берникова, А. Ф. Ковалева. – Москва : Дело, 1991. – 315 с.

5. *Журавлев, А. Л.* Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) / А. Л. Журавлев. – Москва : Изд-во ин-та психологии РАН, 2004. – 476 с.

6. Имиджелогия. Как нравиться людям / под ред. В. М. Шепеля. – Москва : Народное образование, 2002. – 815 с.

7. *Кабаченко, Т. С.* Психология управления : учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – Москва : МГУ, 2003. – 265 с.

8. *Каменская, В. Г.* Социально-психологические основы управленческой деятельности : учебное пособие / В. Г. Каменская. – Москва : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. – 465 с.

9. *Кремень, М. А.* Психология управления : учебное пособие / М. А. Кремень, В. Е. Морозов. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2001. – 210 с.

10. *Кремень, М. А.* Пути эффективного управления / М. А. Кремень. – Минск : Беларуская навука, 2000. – 382 с.

11. *Ньюстром, Дж. В.* Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.

12. Организационная психология / сост. и общая ред. Л. В. Винокурова, И. И. Скринкжа. – СПб. : Питер, 2000. – 328 с.

13. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента : учебное пособие / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Питер, 2001. – 240 с.

14. Психология менеджмента : хрестоматия / Л. А. Пергаменщик, Л. А. Вайнштейн, В. Е. Морозов. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2003. – 280 с.

15. *Самыгин, С. И.* Психология управления / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 312 с.

16. *Столяренко, Л. Д.* Психология делового общения и управления / Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 512 с.

17. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

18. *Шарухин, А. П.* Психология менеджмента : учебное пособие / А. П. Шарухин. – СПб : Речь, 2005. – 352 с.

19. *Шикун, А. Ф.* Управленческая психология : учебное пособие / А. Ф. Шикун, И. М. Филинова. – Москва : Аспект Пресс, 2002. – 332 с.

20. *Шипунов, В. Г.* Основы управленческой деятельности / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – Москва : Высшая школа, 1999. – 304 с.

21. Энциклопедический словарь: психология труда, рекламы, управления, инженерная психология и эргономика / под ред. Б. А. Душкова ; прил. Т. А. Гришиной. – Екатеринбург : Деловая книга, 2000. – 462 с.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Методика «Анализ своих личных ограничений»

Назначение теста. Определить основу для систематизированной оценки своих сильных сторон и ограничений, мешающих эффективно выполнять работу по управлению.

Условия проведения теста. Важно не торопиться с завершением работы.

Процедура.

1. Прежде чем приступить к работе, прочитайте инструкции.

2. Старайтесь подходить к каждому утверждению теста отдельно, отложив их анализ до окончания работы с ним.

3. Завершив работу, тщательно обдумайте свои результаты, чтобы оценить, насколько они обоснованы.

Предупреждение. Несмотря на последовательность и логичность теста, его результаты отражают субъективные взгляды и поэтому должны рассматриваться, скорее, как содействие в самоанализе, чем мера анализа научного.

Инструкция к выполнению теста. Подготовьте копию табл. 3 и воспользуйтесь ею для записи ваших ответов на утверждения теста. Ниже представлены 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как у руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните его соответствующий номер в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. Последовательно проработайте весь опросник. Если какой-либо вопрос вызывает у вас сомнения, подумайте над ним и ответьте как можно более правильно (правдиво). Отвечая на вопрос, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.

2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.

3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.

4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.

5. Я способен эффективно решать проблемы.

6. Я часто экспериментирую с новыми идеями.

7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.

8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.

9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.

11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.

12. Я забочусь о своем здоровье.

13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.

14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.

15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.

16. Мой подход к решению проблемы систематизирован.

17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.

18. Я обычно успешно воздействую на других людей.

19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.

20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.

21. Я вкладываю много сил в развитие моих подчиненных.

22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.

23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.

24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является более верным.

25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.

26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.

27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.

28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.

29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.

30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.

31. Мне удается создавать хорошие отношения с подчиненными.

32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.

33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективности рабочих групп.

34. Я эффективно распределяю свое время.

35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.

36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.

37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.

38. Справляюсь с новой информацией квалифицированно и четко.

39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.

40. Я описал бы себя как человека, уверенного в себе.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.

42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.

43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.

44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.

45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.

46. Я редко поступаю вразрез со своими убеждениями.

47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.

48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.

49. Я хорошо составляю планы.

50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.

51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.

52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.

53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.

54. Я способен устанавливать обратную связь с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.

55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.

56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.

57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.

58. Для меня важно чувство успеха.

59. Я принимаю вызов с удовольствием.

60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.

61. Я уверен в себе.

62. Я в общем влияю на поведение окружающих.

63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.

64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.

65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.

66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.

67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.

68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.

69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.

70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.

71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.

72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

73. Мое участие в собраниях обычно удачно.

74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.

75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.

76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.

77. Я добиваюсь, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.

78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.

79. Я изучаю влияние моего развития на мои убеждения.

80. У меня имеется четкий план личной карьеры.

81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.

82. Я уверен в себе, возглавляя занятия по решению проблем.

83. Выработка новых идей для меня не составляет труда.

84. Мое слово не расходится с делом.

85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать мои управленческие решения.

86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.

87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.

88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.

89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.

90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.

91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.

92. «Открытый и легко приспосабливающийся» – это хорошее описание моего характера.

93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.

94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваюсь из-за них.

95. Я умею слушать других.

96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.

97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.

98. Я способен давать хорошие советы.

99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.

100. Я знаю, как справиться со своими эмоциональными проблемами.

101. Я сопоставляю свои ценности с ценностями организации в целом.

102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.

103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

104. У меня сейчас не больше проблем, и они не более сложны, чем год назад.

105. В принципе я ценю нешаблонное поведение на работе.

106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.

107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.

108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.

109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще смог справиться с моей работой.

110. Я уверен в том, что группой можно достичь большего, чем порознь.

Таблица 1 ответов на вопросы теста «Анализ своих личных ограничений». В таблице 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо, затем вторую и т.д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений.

Таблица 1

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого:										

Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итогов.

Таблица 2 результатов теста «Анализ своих личных ограничений». Инструкция. Выпишите соответствующие числа из итоговой графы табл. 3 в первый столбец («Ваш результат») табл. 4.

Заполните столбец «Ранг», обозначая наивысший результат из первого столбца ранг 1, второй – 2 и т. д. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец «Обратный ранг», относя наименьший результат к рангу 1 и т. д. Наивысший результат получит ранг 11.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Таблица 2

Ваш результат	Мои сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Мои личные ограничения
A	Способность управлять собой			Неумение управлять
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Смутные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Таблица итогов.

Заполните итоговую таблицу 3. В столбце «Мои сильные стороны» содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей; выпишите номера 1, 2, 3 из столбца «Ранг» таблицы 2, в столбце «Мои личные ограничения» – области, требующие первоочередного развития; выпишите из столбца «Обратный ранг» таблицы 2 номера 1, 2, 3.

Таблица 3

Мои сильные стороны	Мои личные ограничения

Краткие определения ограничений.

1. Неумение управлять собой; неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настороженности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой для принятия решений, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

9. Слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.

10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив (неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 2

Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ)

Методика предназначена для более глубокого изучения личностных качеств и выработки рекомендаций по профессиональному предназначению.

Опросник, разработанный А.Г. Маклаковым и С.В. Чермяниным, содержит 165 вопросов и имеет следующие шкалы:

- «достоверность» (Д);
- «адаптивные способности» (АС);
- «нервно-психическая устойчивость» (НПУ);
- «моральная нормативность» (МН).

Инструкция. На каждое утверждение необходимо ответить «да» или «нет».

Текст опросника:

1. Бывает, что я сержусь.
2. Обычно по утрам я просыпаюсь свежим и отдохнувшим.
3. Сейчас я примерно так же работоспособен, как и всегда.
4. Судьба определенно несправедлива ко мне.
5. Запоры у меня бывают.
6. Временами мне очень хотелось покинуть свой дом.
7. Временами у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
8. Мне кажется, что меня никто не понимает.
9. Считаю, что если кто-то причинил мне зло, то я должен ответить ему тем же.
10. Иногда мне в голову приходят такие нехорошие мысли, что лучше о них никому не рассказывать.
11. Мне бывает трудно сосредоточиться на какой-либо задаче или работе.
12. У меня бывают часто странные и необычные переживания.
13. У меня отсутствовали неприятности из-за моего поведения.
14. В детстве я одно время совершал мелкие кражи.
15. Бывает, что у меня появляется желание ломать или крушить все вокруг.
16. Бывало, что я целыми днями или даже неделями ничего не мог делать, потому что никак не мог заставить себя взяться за работу.
17. Сон у меня прерывистый и беспокойный.
18. Моя семья относится с неодобрением к той работе, которую я выбрал.
19. Бывали случаи, что я не сдерживал обещаний.
20. Голова у меня болит часто.
21. Раз в неделю или чаще я безо всякой видимой причины внезапно ощущаю жар во всем теле.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

22. Было бы хорошо, если бы почти все законы отменили.

23. Состояние моего здоровья почти такое же, как у большинства моих знакомых (не хуже).

24. Встречая на улице своих знакомых или школьных друзей, с которыми я давно не виделся, я предпочитаю проходить мимо, если они со мной не заговаривают первыми.

25. Большинству людей, которые меня знают, я нравлюсь.

26. Я человек общительный.

27. Иногда я так настаиваю на своем, что люди теряют терпение.

28. Большую часть времени настроение у меня подавленное.

29. Теперь мне трудно надеяться на то, что я чего-нибудь добьюсь в жизни.

30. У меня мало уверенности в себе.

31. Иногда я говорю неправду.

32. Обычно я считаю, что жизнь – стоящая штука.

33. Я считаю, что большинство людей способны солгать, чтобы продвинуться по службе.

34. Я охотно принимаю участие в собраниях и других общественных мероприятиях.

35. Я ссорюсь с членами моей семьи очень редко.

36. Иногда я испытываю сильное желание нарушить правила приличия или кому-нибудь навредить.

37. Самая трудная борьба для меня – это борьба с самим собой.

38. Мышечные судороги или подергивания у меня бывают крайне редко (или почти не бывают),

39. Я довольно безразличен к тому, что со мной будет.

40. Иногда, когда я себя неважно чувствую, я бываю раздражительным.

41. Часто у меня такое чувство, что я сделал что-то не то или даже что-то плохое.

42. Некоторые люди до того любят командовать, что меня так и тянет делать все наперекор, даже если я знаю, что они правы.

43. Я часто считаю себя обязанным отстаивать то, что нахожу справедливым.

44. Моя речь сейчас такая же, как всегда (ни быстрее, ни медленнее, нет ни хрипоты, ни невнятности).

45. Я считаю, что моя семейная жизнь такая же хорошая, как у большинства моих знакомых.

46. Меня ужасно задевает, когда меня критикуют или ругают.

47. Иногда у меня бывает чувство, что я просто должен нанести повреждение себе или кому-нибудь другому.

48. Мое поведение в значительной мере определяется обычаями тех, кто меня окружает.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

49. В детстве у меня была компания, где все старались стоять друг за друга.

50. Иногда меня так и подмывает с кем-нибудь затеять драку.

51. Бывало, что я говорил о вещах, в которых не разбираюсь.

52. Обычно я засыпаю спокойно, и меня не тревожат никакие мысли.

53. Последние несколько лет я чувствую себя хорошо.

54. У меня никогда не было ни припадков, ни судорог.

55. Сейчас мой вес постоянен (я не худею и не полнею).

56. Я считаю, что меня часто наказывали незаслуженно.

57. Я легко плачу.

58. Я мало устаю.

59. Я был бы довольно спокоен, если бы у кого-нибудь из моей семьи были неприятности из-за нарушения закона.

60. С моим рассудком творится что-то неладное.

61. Чтобы скрыть свою застенчивость, мне приходится затрачивать большие усилия.

62. Приступы головокружения у меня бывают очень редко (или почти не бывают).

63. Меня беспокоят сексуальные вопросы.

64. Мне трудно поддерживать разговор с людьми, с которыми я только что познакомился.

65. Когда я пытаюсь что-то сделать, часто замечаю, что у меня дрожат руки.

66. Руки у меня такие же ловкие и проворные, как и прежде.

67. Большую часть времени я испытываю общую слабость.

68. Иногда, когда я смущен, я сильно потею, и меня это очень раздражает.

69. Бывает, что я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.

70. Думаю, что я человек обреченный.

71. Бывали случаи, что мне было трудно удержаться, чтобы что-нибудь не стащить у кого-нибудь или где-нибудь, например в магазине.

72. Я злоупотреблял спиртными напитками.

73. Я часто о чем-нибудь тревожусь.

74. Мне бы хотелось быть членом нескольких кружков или обществ.

75. Я редко задыхаюсь, и у меня не бывает сильных сердцебиений.

76. Всю свою жизнь я строго следую принципам, основанным на чувстве долга.

77. Случалось, что я препятствовал или поступал наперекор людям просто из принципа, а не потому что дело было действительно важным.

78. Если мне не грозит штраф, и машин поблизости нет, я могу перейти улицу там, где мне хочется, а не там, где положено.

79. Я всегда был независимым и свободным от контроля со стороны семьи.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

80. У меня бывали периоды такого сильного беспокойства, что я даже не мог усидеть на месте.

81. Зачастую мои поступки неправильно истолковывались.

82. Мои родители и (или) другие члены моей семьи придираются ко мне больше, чем надо.

83. Кто-то управляет моими мыслями.

84. Люди равнодушны и безразличны к тому, что с тобой случится.

85. Мне нравится быть в компании, где все подшучивают друг над другом.

86. В школе я усваивал материал медленнее, чем другие.

87. Я вполне уверен в себе.

88. Никому не доверять – самое безопасное.

89. Раз в неделю или чаще я бываю очень возбужденным и взволнованным.

90. Когда я нахожусь в компании, мне трудно найти подходящую тему для разговора.

91. Мне легко заставить других людей бояться себя, и иногда я это делаю ради забавы.

92. В игре я предпочитаю выигрывать.

93. Глупо осуждать человека, обманувшего того, кто сам позволяет себя обманывать.

94. Кто-то пытается воздействовать на мои мысли.

95. Я ежедневно выпиваю много воды.

96. Счастливее всего я бываю, когда один.

97. Я возмущаюсь каждый раз, когда узнаю, что преступник по какой-либо причине остался безнаказанным.

98. В моей жизни был один или несколько случаев, когда я чувствовал, что кто-то посредством гипноза заставляет меня совершать те или иные поступки.

99. Я редко заговариваю с людьми первым.

100. У меня никогда не было столкновений с законом.

101. Мне приятно иметь среди своих знакомых значительных людей – это как бы придает мне вес в собственных глазах.

102. Иногда, безо всякой причины, у меня вдруг наступают периоды необычайной веселости.

103. Жизнь для меня почти всегда связана с напряжением.

104. В школе мне было очень трудно говорить перед классом.

105. Люди проявляют по отношению ко мне столько сочувствия и симпатии, сколько я заслуживаю.

106. Я отказываюсь играть в некоторые игры, потому что у меня это плохо получается.

107. Мне кажется, что я завожу друзей с такой же легкостью, как и другие.

108. Мне неприятно, когда вокруг меня люди.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

109. Мне, как правило, везет.

110. Меня легко привести в замешательство.

111. Некоторые из членов моей семьи совершали поступки, которые меня пугали.

112. Иногда у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.

113. Мне бывает трудно приступить к выполнению нового задания или начать новое дело.

114. Если бы люди не были настроены против меня, я в жизни достиг бы гораздо большего.

115. Мне кажется, что меня никто не понимает.

116. Среди моих знакомых есть люди, которые мне не нравятся.

117. Я легко теряю терпение с людьми.

118. Часто в новой обстановке я испытываю тревогу.

119. Часто мне хочется умереть.

120. Иногда я бываю так возбужден, что мне бывает трудно заснуть.

121. Часто я перехожу на другую сторону улицы, чтобы избежать встречи с тем, кого я увидел.

122. Бывало, что я бросал начатое дело, так как боялся, что я не справлюсь с ним.

123. Почти каждый день случается что-нибудь, что пугает меня.

124. Даже среди людей я чувствую себя одиноким.

125. Я убежден, что существует лишь одно-единственное правильное понимание смысла жизни.

126. В гостях я чаще сижу в стороне и разговариваю с кем-нибудь одним, чем принимаю участие в общих развлечениях.

127. Мне часто говорят, что я вспыльчив.

128. Бывает, что я с кем-нибудь посплетничаю.

129. Часто мне бывает неприятно, когда я пытаюсь предостеречь кого-либо от ошибок, а меня понимают неправильно.

130. Я часто обращаюсь к людям за советом.

131. Часто, даже тогда, когда для меня не складывается все хорошо, я чувствую, что мне все безразлично.

132. Меня довольно трудно вывести из себя.

133. Когда я пытаюсь указать людям на их ошибки или помочь, они часто понимают меня неправильно.

134. Обычно я спокоен и меня нелегко вывести из душевного равновесия.

135. Я заслуживаю сурового наказания за свои проступки.

136. Мне свойственно так сильно переживать свои разочарования, что я не могу заставить себя не думать о них.

137. Временами мне кажется, что я ни на что не пригоден.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

138. Бывало, что при обсуждении некоторых вопросов я, особо не задумываясь, соглашался с мнением других.

139. Меня весьма беспокоят всевозможные несчастья.

140. Мои убеждения и взгляды непоколебимы.

141. Я думаю, что можно, не нарушая закона, попытаться найти в нем лазейку.

142. Есть люди, которые мне настолько неприятны, что я в глубине души радуюсь, когда они получают нагоняй за что-нибудь.

143. У меня бывали периоды, когда я из-за волнения терял сон.

144. Я посещаю всевозможные общественные мероприятия, потому что это позволяет побывать среди людей.

145. Можно простить людям нарушение правил, которые они считают неразумными.

146. У меня есть дурные привычки, которые настолько сильны, что бороться с ними просто бесполезно.

147. Я охотно знакомлюсь с новыми людьми.

148. Бывает, что неприличная и даже непристойная шутка у меня вызывает смех.

149. Если дело у меня идет плохо, мне сразу хочется все бросить.

150. Я предпочитаю действовать согласно собственным планам, а не следовать указаниям других.

151. Люблю, чтобы окружающие знали мою точку зрения.

152. Если я плохого мнения о человеке или даже презираю его, почти не стараюсь скрыть это от него.

153. Я человек нервный и легко возбудимый.

154. Все у меня получается плохо, не так, как надо.

155. Будущее кажется мне безнадежным.

156. Люди довольно легко могут изменить мое мнение, даже если до этого оно казалось мне окончательным.

157. Несколько раз в неделю у меня бывает чувство, что должно случиться что-то страшное.

158. Чаще всего я чувствую себя усталым.

159. Я люблю бывать на вечерах и просто в компаниях.

160. Я стараюсь уклониться от конфликтов и затруднительных положений.

161. Меня часто раздражает, что я забываю, куда кладу вещи.

162. Приключенческие рассказы мне нравятся больше, чем о любви.

163. Если я захочу сделать что-то, но окружающие считают, что этого делать не стоит, я легко могу отказаться от своих намерений.

164. Глупо осуждать людей, которые стремятся взять от жизни все, что могут.

165. Мне безразлично, что обо мне думают другие.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Обработка результатов осуществляется путем подсчета количества совпадений ответов испытуемого с ключом по каждой из шкал. Начинать обработку следует со шкалы достоверности, чтобы оценить стремление обследуемого представить себя в более социально-привлекательном виде. Если обследуемый набирает по шкале достоверности более 10 баллов, результат тестирования следует считать недостоверным и после проведения разъяснительной беседы необходимо повторить тестирование.

Ключи к шкалам

Достоверность (Д)
«Да»
«Нет» 1, 10, 19, 31, 51, 69, 78, 92, 101, 116, 128, 138, 148

Адаптивные способности (АС)
«Да» 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 50, 56, 57, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 75, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 102, 103, 104, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124,125, 126, 129, 131, 133, 135, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 145, 146, 149, 150, 151. 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162, 164, 165
«Нет» 2, 3, 5, 13, 23, 25, 26, 32, 34, 35, 38, 44, 45, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 74, 76, 85, 87, 97, 100, 105, 107, 127, 130, 132, 134, 140, 144, 147, 159, 160, 163

Нервно-психическая устойчивость (НПУ)
«Да» 4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41,47, 57, 60, 63, 65, 67, 68, 70, 71, 73, 75, 80, 82, 83, 84, 86, 89, 94, 95, 96, 98, 102, 103 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 129, 131, 135,136, 137, 139, 143, 146,149, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162
«Нет» 2, 3, 5, 23, 25, 32, 38, 44, 45, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 87, 105, 127, 132, 134, 140

Коммуникативные особенности (КО)
«Да» 9, 24, 27, 33, 46, 61, 64, 81, 88, 90, 99, 104, 106, 114, 121, 126, 133, 142, 151, 152
«Нет «26, 34, 35, 48, 74, 85, 107, 130, 144, 147, 159

Моральная нормативность (МН)
«Да» 14, 22, 36, 42, 50, 56, 59, 72, 77, 79, 91, 93, 125, 141, 145, 150, 164, 165
«Нет» 13, 76, 97, 100, 160, 163.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Наименование шкал и количество ответов, совпавших с ключом

АС	НПУ	КО	МН	Стены
62	46	27-31	18	1
51-61	38-45	22-26	15-17	2
40-50	30-37	17-21	12-14	3
33-39	22-29	13-16	10-11	4
28-32	16-21	10-12	7-9	5
22-27	13-15	7-9	5-6	6
16-21	9-12	5-6	3-4	7
11-15	6-8	3-4	2	8
6-10	4-5	1-2	1	9
1-5	0-3	0	0	10

Интерпретация результатов: ниже среднего (1-3 стена), выше среднего (7-10 стенов)

НПУ – Низкий уровень поведенческой регуляции, определенная склонность к нервно-психическим срывам, отсутствие адекватности самооценки и реального восприятия действительности. Высокий уровень нервно-психической устойчивости и поведенческой регуляции, высокая адекватная самооценка и реальное восприятие действительности.

КО – Низкий уровень развития коммуникативных способностей, затруднение в построении контактов с окружающими, проявление агрессивности, повышенная конфликтность. Высокий уровень развития коммуникативных способностей, легко устанавливает контакты с сослуживцами, окружающими, не конфликтен.

МН – Низкий уровень – не может адекватно оценить свое место и роль в коллективе, не стремится соблюдать. Высокий – реально оценивает свою роль в коллективе, ориентируется на соблюдение общепринятых норм поведения.

Шкала «Адаптивные способности» (АС)

Итоговую оценку по шкале «Адаптивные способности» (АС) можно получить путем простого суммирования сырых баллов по трем шкалам:

АС = «Нервно-психическая устойчивость» + «Коммуникативные особенности» + «Моральная нормативность»; с последующей интерпретацией по нижеприведенной таблице.

Интерпретация адаптивных способностей по шкале «АС» методики «Адаптивность»

5-10 – Группы высокой и нормальной адаптации

Лица этих групп достаточно легко адаптируются к новым условиям деятельности, быстро входят в новый коллектив, достаточно легко и адекватно

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

ориентируются в ситуации, быстро вырабатывают стратегию своего поведения. Как правило, неконфликтны, обладают высокой эмоциональной устойчивостью.

3-4 – Группа удовлетворительной адаптации

Большинство лиц этой группы обладают признаками различных акцентуаций, которые в привычных условиях частично компенсированы и могут проявляться при смене деятельности. Поэтому успех адаптации зависит от внешних условий среды. Эти лица, как правило, обладают невысокой эмоциональной устойчивостью. Возможны асоциальные срывы, проявление агрессии и конфликтности. Лица этой группы требуют индивидуального подхода, постоянного наблюдения, коррекционных мероприятий.

1-2 – Группа низкой адаптации

Лица этой группы обладают признаками явных акцентуаций характера и некоторыми признаками психопатий, а психическое состояние можно охарактеризовать как пограничное. Возможны нервно-психические срывы. Лица этой группы обладают низкой нервно-психической устойчивостью, конфликтны, могут допускать асоциальные поступки. Требуют наблюдения психолога.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 3

Методика оценки коммуникативных и организаторских склонностей индивида (КОС)

Методика разработана В.В. Синявским и Б.А. Федоришиным. Для проведения исследования необходимо подготовить опросник КОС и лист для ответов. Эксперимент может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздают бланки для ответов и зачитывают инструкцию.

Инструкция. Вам нужно ответить на все предложенные вопросы. Свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу и отвечайте так: если ваш ответ на вопрос положителен (Вы согласны), то в соответствующей клетке листа ответов поставьте плюс, если же ваш ответ отрицателен (Вы не согласны) – поставьте знак минус. Следите за тем, чтобы номер вопроса и номер клетки, куда вы запишите свой ответ, совпадали. Имейте в виду, что вопросы носят общий характер и не могут содержать всех необходимых подробностей. Поэтому представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, на некоторые вопросы вам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который вы считаете предпочтительным. При ответе на любой из этих вопросов обращайте внимание на его первые слова. Ваш ответ должен быть точно согласован с ними, отвечая на вопросы, не стремитесь произвести заведомо приятное впечатление. Нам важен не конкретный ответ, а суммарный балл по серии вопросов.

Опросник КОС

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненное вам кем-то из ваших товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств разными людьми?
6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время с книгами или с какими-либо другими занятиями, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вы отступаете от них?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

11. Трудно ли вы включаетесь в новую для вас компанию?

12. Часто ли вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?

13. Легко ли вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли вы добиваться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?

15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?

16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?

17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?

20. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?

21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удается закончить начатое дело?

23. Испытываете ли вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?

27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых вам людей?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли вы, что вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую вам компанию?

30. Принимаете ли вы участие в общественной работе в школе?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято вашими товарищами?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомую компанию?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с незнакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Лист ответов

Фамилия, имя, отчество

Дата _____ Возраст _____

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40

Обработка результатов

1. Сопоставить ответы испытуемого с дешифратором и подсчитать количество совпадений отдельно по коммуникативным и организаторским склонностям.

Дешифратор

Коммуникативные склонности:

- положительные ответы – вопросы 1-го столбца;
- отрицательные ответы – вопросы 3-го столбца.

Организаторские склонности:

- положительные – вопросы 2-го столбца;
- отрицательные – вопросы 4-го столбца.

2. Вычислить оценочные коэффициенты коммуникативных (*Кк*) и организаторских (*Ко*) склонностей как отношения количества совпадающих ответов по коммуникативным склонностям (*Кх*), организаторским склонностям (*Ох*) к максимально возможному числу совпадений (20) по формулам

$$Кк = Кх / 20 \qquad Ко = Ох / 20.$$

Для качественной оценки результатов необходимо сопоставить полученные коэффициенты со шкальными оценками в таблице.

Шкала оценок коммуникативных и организаторских склонностей

Кк	*Ко*	Шкальная оценка
0,10-0,45	0,20-0,55	1
0,46-0,55	0,56-0,65	2
0,56-0,65	0,66-0,70	3
0,66-0,75	0,71-0,80	4
0,76-1,00	0,81-1,00	5

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Интерпретация результатов. При анализе полученных данных необходимо учитывать следующие параметры:

1. Испытуемые, получившие оценку 1, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

2. Испытуемым, получившим оценку 2, коммуникативные и организаторские склонности присуши на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и, выступая перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды, проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений

3. Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе по формированию и развитию коммуникативных и организаторских склонностей.

4. Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

5. Испытуемые, получившие высшую оценку 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативности и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней, быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать всякие игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 4

Методика «Организованный ли Вы человек?»

Спрос на организованных людей превышал, превышает и будет превышать предложение, потому что нет наиболее надежных, результативных, точных и внимательных «изделий рода человеческого».

Организованного человека отличает определенная система работы, техника личного труда, уважение ко времени. Организованный делает в три раза больше, проживая как бы три жизни.

Неорганизованный человек идет на поводу у времени и дел, его «заедает текучка». Организованный умеет управлять и временем, и делами. Его стиль работы, результаты труда показывают, что организованность – огромная сила. Предлагаемый тест служит не только для проверки личной организованности, но и средством, которое может побудить также к постижению секретов самоорганизации, к выработке организационных навыков и привычек.

Как пользоваться тестом? После прочтения каждого вопроса нужно выбрать только один вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в конце теста, найти количественные оценки выбранных Вами вариантов ответов. Далее сложить все оценки и полученную сумму соотнести с оценками результатов, которые приведены после ключа к тесту.

1. Имеются ли у Вас главные, основные цели, к достижению которых Вы стремитесь?

а) у меня есть такие цели;

б) разве можно иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива!

в) у меня есть главные цели и я подчиняю свою жизнь достижению их;

г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли Вы план работы, дел на неделю, используете для этого еженедельник, спецблокнот и т.д.?

а) да;

б) нет;

в) не могу сказать ни да ни нет, так как намечаю главные цели в голове, а план на текущую неделю, день – в голове или на листке бумаги;

г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает;

д) составлять план – это лишь игра взрослых людей в организованность.

3. Отчитываете ли Вы себя за невыполнение намеченного?

а) отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;

б) отчитываю, несмотря на субъективные или объективные причины;

в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя;

г) придерживаюсь такого принципа, что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

4. Как Вы ведете свою книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т.д.?

а) я хозяин своей записной книжки: как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится чей-то номер телефона, обязательно найду его;

б) часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При переписке телефонов стараюсь все сделать по науке, однако при дальнейшем использовании вновь сбиваюсь на произвольную запись;

в) запись телефонов, фамилий, имен веду почерком настроения. Считаю, был бы записан номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво – это не имеет никакого значения;

г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают различные вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

а) каждая вещь лежит там, куда ее кто-нибудь положил;

б) придерживаюсь принципа – каждой вещи свое место;

в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову «расположением». Спустя некоторое время опять навожу порядок;

г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать, сколько и по каким причинам Вам пришлось потерять напрасно времени?

а) могу сказать о потерянном времени;

б) могу сказать только о месте, где напрасно потеряно время;

в) если бы потерянное время обошлось в деньгах, тогда я бы считал его;

г) всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время;

д) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю возможности сокращения потерь при повторении подобных ситуаций.

7. Каковы Ваши действия, когда на совещании, собрании начинается переливание из пустого в порожнее?

а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;

б) любое совещание или собрание представляет собой сочетание как «полного», так и «пустого». Когда наступает пустое, ждешь полного. Когда приходит полоса полного, то немного устаешь и для разрядки ждешь пустое. В таком чередовании и проходит совещание или собрание, и ничего тут не поделаешь;

в) погружаюсь в небытие;

г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание».

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

8. Предположим, Вам предстоит выступить с докладом. Будете ли Вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то всегда дадут время, чтобы закончить его;

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, настроения и др.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным;

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

г) стараюсь и пытаюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?

а) записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку;

б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. Многое пытаюсь запомнить. Если забываю о мелочи, то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запомнить поручение, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручении тот, кто их делает. Если поручение нужное, то о нем напомнят.

11. Какая у Вас точность при деловых встречах, при приходе на собрание, совещание, заседание?

а) прихожу раньше на 5-7 мин.;

б) прихожу точно или за 1-2 минуты до начала;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше;

д) если бы было издано научно-популярное пособие «как не опаздывать», то я, вероятно, поучился бы не опаздывать.

12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений?

а) считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности. Однако мне кое-что всегда не удается выполнить вовремя;

б) своевременность выполнения – это карьеризм. Лучше немного затянуть выполнение;

в) предпочитаю меньше рассуждать о своевременности, а всегда выполнять в срок;

г) своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда оперативно наказывается.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

13. Предположим, Вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку, но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обязательство довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести?

а) сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещание;

б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обязательства затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещание;

в) буду стараться выполнить обещание. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний;

г) ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало.

Номер вопроса	Ключ к ответам на вопросы				
	Варианты ответов и оценки ответов в баллах				
№	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	–
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	–
4	0	0	0	6	–
5	0	6	0	0	–
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	–
8	2	6	–	–	–
9	3	0	0	6	–
10	6	3	1	0	–
11	3	6	0	0	0
12	3	0	6	0	–
13	2	0	0	6	–

Интерпретация результатов

1. Вы набрали от 72 до 78 баллов. Если Вы действительно живете по этим принципам, то Вы относитесь к числу наиболее организованных людей, Вам можно позавидовать! Единственное, что можно Вам посоветовать – не останавливайтесь на достигнутом, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть Вам не кажется, что Вы достигли предела. Организация в отличие от природы дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

2. Вы набрали от 63 до 71 балла. Вы считаете организацию серьезной частью работы. Это дает Вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые вспоминают об организованности лишь от случая к случаю. Но Вам следует внимательно присмотреться к самоорганизации, улучшить ее.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

3. Вы набрали меньше 63 баллов. Ваш образ жизни, Ваше окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то появляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозреваете в настоящее время. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно проявить волю и упорство.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 5

Методика оценки ролевого поведения в управленческой команде

Методика разработана на основе модели программно-целевой группы М. Белбина.

Инструкция. В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

А. Я быстро нахожу новые возможности.

Б. Я могу хорошо работать со множеством людей.

В. У меня много новых идей.

Г. Я помогаю другим людям выдвигать их идеи.

Д. Я способен очень эффективно работать, и мне нравится интенсивная работа.

Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.

З. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе. Возможно, это потому, что:

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.

В. У меня есть слабость много говорить самому.

Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

З. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

З. Мне можно доверить контроль за тем, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

А. Я заинтересован хорошо знать своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

З. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

З. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выхода из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

З. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

Обработка и интерпретация результатов. В соответствии с «ключом» подсчитывается количество баллов, отражающих проявление соответствующего ролевого поведения (см. таблицу).

Например, *Председатель* – 1Г, 2Б, 3А, 4З, 5Е, 6В, 7Ж.

Характеристика ролей в команде

Вопросы	Роли							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма								

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

I – председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип личности: спокойный, стабильный, нуждается в высокомотивированной группе.

II – организатор. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип личности: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе.

I и II – два противоположных подхода к общему управлению группой.

III – генератор идей. Функции: источник идей; свойства: умен, богатое воображение, креативен; тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV – оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип личности: рассудительный, волевой, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V – исполнитель. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип личности: волевой, нуждается в предложениях и идеях группы.

VI – координатор. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип личности: эмпативный (эмпатия – эмоциональная отзывчивость человека на переживания другого) и коммуникативный, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII – исследователь ресурсов. Функции: связующее звено со внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип личности: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

VIII – завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип личности: педантичность, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 6

Методика определения типа организационной культуры по Ч. Хэнди

Отметьте знаком «+» те высказывания, которые справедливы по отношению к вашей организации, и знаком «-» те, которые не соответствуют действительности.

1. Организационная структура сформирована методом распределения работ по производимому продукту, региону, группе потребителей и т.п.
2. Организационная структура сформирована по функциям, четко очерченным обязанностям подразделений и работников (маркетинг, финансовый учет, производство, отделы конструкторов, технологов и т.п.).
3. Целью существования организации является предоставление возможности работникам достигать личных целей.
4. Организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений-команд, каждое из которых в определенной степени независимо, но несет ответственность в рамках общей стратегии.
5. Функции и задачи подразделений и отдельных должностей классифицируются по определенному признаку, образуя схему потока работ организации.
6. Власть и влияние сосредоточены вокруг главы организации, ослабевая по мере отдаления от высшего руководства.
7. Власть определяется служебным положением и занимаемой должностью (организационной ролью).
8. Власть руководителя основана на уважении команды подчиненных.
9. Источник власти или влияния – опыт, творческое мышление, инициативность, компетентность, профессионализм руководителя.
10. Взаимоотношения с лидером организации значат больше, чем формально занимаемая должность.
11. Решения принимаются быстро – скорость считается важнее качества принятого решения.
12. Принимаемые решения относятся, как правило, к процедурным: разрешить ли эту операцию, начать ли эту операцию, направить ли этот запрос и т.п.
13. В организации установлен групповой метод принятия решений по определенным направлениям.
14. Отбор сотрудников считается самым значимым процессом, проистекающим в организации.
15. Отбор сотрудников производится на основании жесткого следования принципу преемственности – предварительного представления сотрудника кем-либо из окружения главы организации.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

16. При отборе или принятии решения о повышении, переводе на другую должность к работнику выдвигается единственное требование: он должен в точности (не больше и не меньше) соответствовать своей должностной инструкции.

17. Отбор персонала осуществляется по критерию профессионализма претендента.

18. Отбор сотрудников производится на основании жесткого соблюдения принципа преемственности: работник нанимается только в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации.

19. Форма внутриорганизационной коммуникации – эмпатия, то есть решения принимаются на основе догадок и предположений о мнении центральной фигуры организации.

20. Количество служебной документации (служебных записок, письменных распоряжений и т.д.) незначительно.

21. В организации большое значение имеют формальные письменные правила, распоряжения, приказы, положения.

22. Роль личного контакта (по телефону, на переговорах и т.п.) значительно превосходит роль письменных приказов и положений.

23. Члены организации воспринимают себя как коллеги.

24. Управление организацией осуществляется на основе совещания (через предложения, замечания).

25. Управление организацией основано на послушании и дисциплине.

26. Управление организацией основано на убеждении (каждое решение аргументируется, работники должны быть убеждены в его правильности).

27. Управление осуществляется путем координации деятельности сотрудников-коллег на основе общего согласия.

28. Контроль за выполнением распоряжений практически отсутствует, так как управление строится на доверии.

29. Возможность контроля за выполнением работ у руководства незначительна, так как управление организацией основано на всеобщем согласии.

30. В организации имеют место высокие расходы на телефонные переговоры и командировки.

31. Организация основана на традициях, культе личности руководителя, личной власти, на дружеских отношениях и доверии в окружении главы организации.

32. В организации высоко ценится личный успех, инициативность.

33. Творческая инициатива, как правило, не поощряется (действие на основе приказов, не рассуждая).

34. Доверие, как по отношению к сотруднику, так и по отношению к руководящему центру, достигается на основе успешной деятельности, правильно принятых решений.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

35. Любые изменения в организации связаны с заменой человека: увольняется сотрудник, совершивший ошибку, и на его место берется новый.

36. Разумные доводы сами по себе не имеют значения. Их должен изложить человек, которому доверяют: источник мнения значит больше, чем само мнение.

37. В организации имеет место высокая роль рациональных доводов, независимо от того, кто их высказывает.

38. В организации присутствует строгая централизация управления: решения принимаются центром, который жестко контролирует их исполнение.

39. Человек и внешняя среда организации воспринимаются с позиций рационализма и логического анализа.

40. Разрабатываются должностные инструкции, которые представляют собой систему предписанных работнику обязанностей, ролей.

41. Управление организацией основано на предположении стабильности и предсказуемости событий, будущего.

42. Деятельность организации разбивается на отдельные регламентируемые рабочие операции.

43. Человек воспринимается как неотъемлемая часть рабочих операций, взаимозаменяемая часть машины.

44. Человек рассматривается как личность, обладающая определенными ресурсами, которые организация может использовать для решения конкретных проблем.

45. Индивидуальные особенности человека не принимаются во внимание (низкая роль человеческого фактора).

46. Каждый сотрудник рассматривается как личность, обладающая свободой и независимостью.

47. Типичная карьера в организации – продвижение вверх в одном структурном подразделении, не покидая его рамок.

48. Работник при планировании карьеры рассчитывает проработать в организации до пенсии и больше.

49. При планировании карьеры поощряется переход работника из одного подразделения в другое, из одной организации в другую.

50. Планирование карьеры и обучение работников в организации отсутствует. Задача организации – просто предоставить возможность развития.

51. Организация регламентирует не только рабочее время, но и жизнь работника: широко развита система оплаты медицинской страховки, регулярное предоставление оплачиваемого отпуска, предоставление товаров со скидкой, пенсионное обеспечение и т.п.

52. Организация имеет долгую историю (десятилетия) успешного развития.

53. Организация производит ограниченную номенклатуру товаров (услуг).

54. Критерием эффективности деятельности организации является максимальная стандартизация и регламентация деятельности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

55. Любые изменения во внешней среде организация игнорирует. Типичная реакция на изменения – усиление традиционных способов работы.

56. В случае возрастания издержек производства организация повышает цены.

57. На снижение объемов продаж организация реагирует более усердными продажами.

58. В случае невыполнения работы в срок работники трудятся сверхурочно.

59. В условиях резких перемен (новые технологии, изменение предпочтений потребителей и т.п.) организация создает многочисленные комитеты по межфункциональным (межподразделенческим) связям, пытаясь связать структуру в единое целое.

60. Организация часто осуществляет нововведения, постоянно обновляет номенклатуру производимого продукта.

61. Решение проблем осуществляется в условиях жесткого соблюдения правил, формул.

62. Роль формальных правил и процедур ничтожна.

63. Критерием эффективности метода решения проблем является максимальное упрощение исходной задачи и разбиение ее на простые задачи.

64. Эффективность метода решения проблем определяется достигнутым результатом.

65. Обучение понимается как процесс получения новых знаний и навыков.

66. Обучение представляет собой процесс освоения нового опыта.

67. Обучение воспринимается как процесс приобретения способности и навыков лучшего решения проблем.

68. Процесс обучения представляет собой передачу требуемых знаний и навыков теми, кто ими владеет, тем, у кого их еще нет.

69. Процесс обучения заключается в участии в исследовательских и проектных группах: рассмотрение учебных ситуаций, деловые игры, тренинги работы в команде.

70. Типичный работник организации – творческая личность, профессионал в своей области, с чувством личной ответственности, находящийся в постоянном поиске.

71. Люди воспринимаются как ресурсы организации (широко распространен термин «человеческие ресурсы»).

72. Человек воспринимается как независимая личность, временно одалживающая свой талант организации.

73. Широко применяются формальные методы планирования рабочей силы: схемы оценки деятельности, расчеты численности персонала, диагностика потребностей в обучении, учебные курсы и т.д.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

74. Высшее руководство, как правило, не соблюдает установленные ими же правила и инструкции.

75. Организационная структура – важнейший документ, определяющий, кто кому подчиняется.

76. Высока роль статусных символов: кабинет, служебная машина и т.п.

77. Основная задача управления организации – непрерывное и успешное решение проблем.

78. Число межличностных конфликтов невелико, а проблемы лидерства в коллективе неактуальны.

79. Организация осуществляет значительные затраты на научно-исследовательскую деятельность, проведение экспериментов и испытаний.

80. Управление осуществляется с учетом интересов всех сотрудников организации.

81. Для решения каждой проблемы, как правило, подбирается своя команда.

82. Организации присущи частые обсуждения, дискуссии.

83. Решающее значение для организации имеет талант и профессионализм отдельных личностей.

84. Регламентация, подчинение практически отсутствуют.

85. Оплата труда осуществляется по результатам работы команды.

86. Частые командировки главы организации и его окружения вследствие предпочтения личной беседы письмам и телефонным переговорам.

Обработка результатов:

Вы дали большинство положительных ответов (отметили знаком «+») на следующие утверждения	Культурный тип вашей организации
1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 86	Культура Власти
2; 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71;73; 74; 75; 76	Культура Роли
4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85	Культура Задачи
3; 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84	Культура Личности

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 7

Оценка уровня организационной культуры (ОК)

Инструкция. По десятибалльной шкале вам предлагается определить свое отношение к ряду утверждений, характеризующих организационную культуру предприятия. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам – 0 баллов и т.д.

1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Рвение и инициатива у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.).
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
18. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

24. Рвение к труду у нас всячески поощряется.

25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная.

26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.

27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками.

28. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения.

29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Обработка и интерпретация результатов. Подсчитывается общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

Подсчитывается средний балл по шкалам:

работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25;

коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22;

управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК»:

290–261 – очень высокий;

260–175 – высокий;

174–115 – средний;

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам шкал. Показатели в баллах по шкалам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10–9 – великолепное;

8–6 – мажорное;

5–4 – заметное уныние;

3–1 – упадочное.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 8

Оценка мощности организационной культуры

Инструкция. Выразите степень согласия с утверждениями по пятибалльной шкале – от 1 (не согласен) до 5 баллов (согласен).

Утверждения	Отметьте только один вариант в каждой строке
1. Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цель, осознают важность клиентов	1 2 3 4 5
2. Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	1 2 3 4 5
3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	1 2 3 4 5
4. Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	1 2 3 4 5
5. Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	1 2 3 4 5
6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	1 2 3 4 5
7. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	1 2 3 4 5
8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании, они имеют возможность принять осознанное решение относительно целесообразности работы в фирме	1 2 3 4 5
9. Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы – его профессионализм, а не интриги и знакомства	1 2 3 4 5
10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	1 2 3 4 5
11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	1 2 3 4 5
12. Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	1 2 3 4 5
13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	1 2 3 4 5

Обработка и интерпретация результатов. Подсчитывается общая сумма баллов. Если сумма равна 52 баллам и выше, то можно сделать вывод, что в организации существует мощная организационная культура. Если оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, то компания характеризуется умеренно сильной культурой. Если организация набрала менее 25 баллов, ее культура отнюдь не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 9

Методика изучения психологического климата коллектива

Инструкция. Оцените, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе. На континууме от психологического климата типа А до психологического климата типа В определите ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине. Обведите кружком оценку слева или справа относительно нуля.

Оценки:

3 – свойство проявляется в группе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется нередко;

0 – проявляется в одинаковой степени и то и другое свойство.

Свойства психологического климата (А)	Оценка	Свойства психологического климата (В)
Преобладает бодрое, жизнерадостное настроение	3210123	Преобладает подавленное настроение
Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3210123	Конфликтность в отношениях, антипатии
В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3210123	Группировки конфликтуют между собой
Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3210123	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3210123	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
С уважением относятся к мнению других	3210123	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3210123	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, «один за всех и все за одного»	3210123	В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3210123	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
Группа активна, полна энергии	3210123	Группа инертна, пассивна
Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3210123	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Окончание таблицы

Свойства психологического климата (А)	Оценка	Свойства психологического климата (В)
В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3210123	Группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», пренебрежительное отношение к слабым
Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3210123	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

Обработка и интерпретация результатов. Сложить все оценки левой стороны и получить сумму *A*; сложить оценки правой стороны и получить сумму В; найти разницу $C = A - B$. Если *C* равно нулю или имеет отрицательную величину, то, по мнению человека, в коллективе наблюдается ярко выраженный неблагоприятный психологический климат. Если *C* более 25, психологический климат благоприятен. Если *C* менее 25 – климат неустойчиво благоприятен.

Среднегрупповую оценку психологического климата рассчитывают по формуле

$$\overline{C} = \frac{\sum C_i}{N},$$

где *N* – число членов группы, C_i – индивидуальные значения разности $A - B$.

Затем вычисляют процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный по формуле:

$$\frac{n(C_i -)}{N} \times 100\%$$

где $n(C_i -)$ – количество людей, оценивающих социально-психологический климат в коллективе как неблагоприятный.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 10

Методика оценки психологического климата в коллективе Ф. Фидлера

Инструкция. Для оценки психологического климата в вашем коллективе предлагаются противоположные по смыслу пары слов, характеризующие его состояние:

1	2	3	4	5	6	7	8	Враждебность
1	2	3	4	5	6	7	8	Несогласие
1	2	3	4	5	6	7	8	Неудовлетворенно
1	2	3	4	5	6	7	8	Непродуктивность
1	2	3	4	5	6	7	8	Холодность
1	2	3	4	5	6	7	8	Несогласованность
1	2	3	4	5	6	7	8	Недоброжелательность
1	2	3	4	5	6	7	8	Равнодушие
1	2	3	4	5	6	7	8	Скука
1	2	3	4	5	6	7	8	Безуспешность

1. Дружелюбие
2. Согласие
3. Удовлетворенность
4. Продуктивность
5. Теплота
6. Сотрудничество
7. Взаимоподдержка
8. Увлеченность
9. Занимательность
10. Успешность

Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого показателя по восьмибалльной шкале. Сильная выраженность признака, расположенного в левой части, оценивается в 1 балл, а в правой – в 8 баллов.

Обработка и интерпретация результатов. Чем меньше балл по каждому показателю, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Сумма баллов всех 10 оценок колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная), являясь обобщенным итоговым показателем. Строится индивидуальный профиль (соединив варианты ответов). Если преобладают ответы в левой части графика, то в коллективе благоприятная атмосфера, если в правой – неблагоприятная.

На основании индивидуальных профилей создается среднегрупповой профиль, который и характеризует психологический климат в коллективе.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 11

Определение индекса групповой сплоченности Сишора

Назначение и инструкция. Групповая сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма +19 баллов, минимальная – -5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

I. *Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?*

1) Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
2) Участвую в большинстве видов деятельности (4)
3) Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)
4) Не чувствую, что являюсь членом группы (2)
5) Живу и существую отдельно от нее (1)
6) Не знаю, затрудняюсь ответить (1)

II. *Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?*

1) Да, очень хотел бы перейти (1)
2) Скорее перешел бы, чем остался (2)
3) Не вижу никакой разницы (3)
4) Скорее всего, остался бы в своей группе (4)
5) Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
6) Не знаю, трудно сказать (1)

III. *Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?*

1) Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
2) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
3) Хуже, чем в большинстве классов (1)
4) Не знаю, трудно сказать (1)

IV. *Каковы у вас взаимоотношения с руководством?*

1) Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
2) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
3) Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
4) Не знаю (1)

V. *Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашем коллективе?*

1) Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
2) Примерно такое же, как и в большинстве коллективов (2)
3) Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
4) Не знаю (1)

Уровни групповой сплоченности:

15,1 балла и выше – высокая
11,6–15 баллов – выше средней
7–11,5 – средняя
4–6,9 – ниже средней
4 и ниже – низкая

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 12

Методика определения ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ) коллектива

Назначение – определить степень и характер ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ) изучаемого коллектива.

Инструкция. Каждому члену обследуемого коллектива предлагается перечень из 35 качеств личности, из которых он должен выбрать только 5, являющихся, по его мнению, необходимыми и наиболее важными для успешного выполнения совместной деятельности.

Качества:

1. Дисциплинированность
2. Эрудированность
3. Сознание общественного долга
4. Сообразительность
5. Начитанность
6. Трудолюбие
7. Идейная убежденность
8. Умение контролировать работу
9. Моральная воспитанность
10. Самокритичность
11. Отзывчивость
12. Общественная активность
13. Умение работать с книгой
14. Любознательность
15. Умение планировать работу
16. Целеустремленность
17. Коллективизм
18. Прилежание
19. Требовательность к себе
20. Критичность
21. Духовное богатство
22. Умение объяснить задачу
23. Честность
24. Инициативность
25. Внимательность
26. Чувство ответственности
27. Принципиальность
28. Самостоятельность
29. Общительность
30. Рассудительность
31. Скромность
32. Осведомленность
33. Справедливость
34. Оригинальность
35. Уверенность в себе

Обработка и интерпретация результатов. Полученные результаты (по каждому опрашиваемому) сводятся в таблицу.

Затем вычисляется коэффициент ЦОЕ (*C*), характеризующий степень ценностно-ориентационного единства коллектива:

$$\tilde{N} = \frac{n - m}{N} \times 100\%,$$

где n – сумма выборов 5 качеств, набравших максимальные баллы;
m – сумма выборов 5 качеств, набравших минимальные баллы;
N – общее количество выборов.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Таблица результатов эксперимента

№	Ф.И.О.	Качества личности												
		1	4	6	11	12	13	18	20	24	25	26	29	30
1	Иванов	+		+	+				+	+				
2	Сидоров	+		+	+							+		
3	……..	+		+			+		+					+
4	…….	+		+		+		+				+		
5	…….	+		+		+		+				+		
6	…….	+		+	+			+		+		+		+
7	……..	+			+			+		+		+		
8	…….	+		+	+					+				
9	……		+	+	+					+			+	
10	…….	+		+	+					+	+			
Сумма выборов		9	1	9	7	2	1	4	2	6	1	5	1	2

Высокий уровень ЦОЕ (*С* более 50% и приближается к 100%) говорит о совпадении мнений группы по ценностным факторам и свидетельствует о том, что группу можно считать сплоченным коллективом.

Показатель в 30–50% рассматривается как средний уровень ценностно-ориентационного единства группы.

Низкий уровень ЦОЕ (*С* менее 30% и стремится к 0%) служит показателем несогласованности мнений членов группы.

Ключ по 35 качествам личности и их распределение по сферам деятельности:

1. Отношение к делу: 1, 25, 6, 6, 18.
2. Общий стиль поведения и деятельности: 12, 27, 9, 3, 7.
3. Качества, характеризующие познание: 5, 14, 21, 32, 2.
4. Качества ума: 34, 24, 20, 4, 30.
5. Качества, характеризующие организационные умения: 8, 15, 13, 22, 26.
6. Отношение к коллегам: 29, 33, 35, 23, 28, 19.
7. Отношение к себе: 10, 28, 19, 31, 35.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 13

Методика изучения социально-трудовой активности группы

Тест предназначен для изучения психологических факторов, способствующих или препятствующих слаженной совместной работе в малой группе. В целом активность группы характеризуется такими психологическими параметрами, как целенаправленность, мотивированность, эмоциональность, стрессоустойчивость, коллективность, интегративность и организованность.

Шкала целенаправленности раскрывает готовность группы к достижению групповых целей в процессе совместного взаимодействия. Цель взаимодействия является необходимым стимулом внутригрупповой активности.

Шкала мотивированности описывает особенности активного, заинтересованного действенного отношения членов группы к взаимодействию.

Шкала эмоциональности выявляет чувственное отношение к членам группы и проявляется, прежде всего, в удовлетворенности членов группы степенью реализации цели.

Шкала стрессоустойчивости характеризует способность группы согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал для противодействия различного рода деструктивным воздействиям.

Шкала коллективности определяет способность группы к совместному достижению результата деятельности, к созданию отношений взаимопомощи и поддержки.

Шкала интегративности раскрывает способы, применяемые в группе для создания общности, единства целей и интересов, внутригрупповых норм и традиций.

Шкала организованности показывает уровень самоорганизации группы, степень исполнительности, дисциплины, требовательности к себе и другим.

Инструкция испытуемым: Отметьте свое мнение о совместной работе с людьми вашего коллектива, отвечая на вопрос: «Как вы думаете, они...». Для оценки предлагается семибалльная шкала, где 7 баллов означает максимальную оценку признака, а 1 балл – минимальную.

Стимульный материал

№ п/п	Утверждение	Баллы
	1. Шкала целенаправленности	
1.	Считают, что главное – это высокие результаты труда	7 6 5 4 3 2 1
2.	Считают, что необходимо рационально использовать рабочее время	7 6 5 4 3 2 1
3.	Считают, что необходимо качественно выполнять работу	7 6 5 4 3 2 1
4.	Считают, что необходимо проявлять бережливость и трудолюбие	7 6 5 4 3 2 1
5.	Считают, что в работе необходимо взаимопонимание	7 6 5 4 3 2 1

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Продолжение таблицы

№ п/п	Утверждение	Баллы
6.	Считают, что в работе необходимо взаимодействие	7 6 5 4 3 2 1
7.	Считают, что работа должна приносить пользу обществу	7 6 5 4 3 2 1
8.	Считают, что в работе главное – единство	7 6 5 4 3 2 1
9.	Считают, что главное – высокая организованность труда	7 6 5 4 3 2 1
10.	Считают, что важно достижение не столько личных, сколько коллективных целей	7 6 5 4 3 2 1
	2. Шкала мотивированности	
11.	Стремятся достичь максимально возможных результатов	7 6 5 4 3 2 1
12.	Стремятся получить как можно большее материальное вознаграждение	7 6 5 4 3 2 1
13.	Стремятся развивать свои трудовые умения и навыки	7 6 5 4 3 2 1
14.	Стремятся активно участвовать в делах коллектива	7 6 5 4 3 2 1
15.	Стремятся принести пользу своему коллективу	7 6 5 4 3 2 1
16.	Стремятся проявить свои лучшие качества	7 6 5 4 3 2 1
17.	Стремятся лучше разобраться в выполняемой работе	7 6 5 4 3 2 1
18.	Стремятся проявить высокую работоспособность	7 6 5 4 3 2 1
19.	Стремятся получить признание окружающих	7 6 5 4 3 2 1
20.	Стремятся решить свои личные проблемы	7 6 5 4 3 2 1
	3. Шкала эмоциональности	
21.	Удовлетворены взаимоотношениями в коллективе	7 6 5 4 3 2 1
22.	Удовлетворены взаимоотношениями с руководителями	7 6 5 4 3 2 1
23.	Удовлетворены результатами своего труда	7 6 5 4 3 2 1
24.	Удовлетворены отношениями к делу своих товарищей	7 6 5 4 3 2 1
25.	Удовлетворены своими обязанностями	7 6 5 4 3 2 1
26.	Удовлетворены тем, что работают в этом коллективе	7 6 5 4 3 2 1
27.	Удовлетворены условиями труда	7 6 5 4 3 2 1
28.	Удовлетворены возможностью достичь желаемых результатов	7 6 5 4 3 2 1
29.	Удовлетворены тем, как организована работа	7 6 5 4 3 2 1
30.	Удовлетворены материальным вознаграждением своего труда	7 6 5 4 3 2 1
	4. Шкала стрессоустойчивости	
31.	Заботливы и чутки друг к другу в работе	7 6 5 4 3 2 1
32.	Осуждают нарушителей трудовой дисциплины	7 6 5 4 3 2 1
33.	В затруднительных ситуациях проявляют сдержанность	7 6 5 4 3 2 1
34.	Проявляют такт и уважение друг к другу	7 6 5 4 3 2 1
35.	Спорные вопросы решают с учетом мнений всех сторон	7 6 5 4 3 2 1
36.	Хорошо информированы о результатах своего труда	7 6 5 4 3 2 1
37.	Не делают оскорбительных замечаний	7 6 5 4 3 2 1
38.	Объективно оценивают свои успехи и неудачи	7 6 5 4 3 2 1
39.	Доброжелательны друг к другу	7 6 5 4 3 2 1
40.	С пониманием относятся к трудностям в работе руководителя	7 6 5 4 3 2 1
	5. Шкала коллективности	
41.	Проявляют высокую работоспособность	7 6 5 4 3 2 1
42.	Инициативны и деловиты в работе	7 6 5 4 3 2 1
43.	Добросовестно относятся к своим обязанностям	7 6 5 4 3 2 1
44.	Критически относятся к недостаткам	7 6 5 4 3 2 1

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Окончание таблицы

№ п/п	Утверждение	Баллы
45.	Исполнительны и дисциплинированны в работе	7 6 5 4 3 2 1
46.	Заинтересованы в своей работе	7 6 5 4 3 2 1
47.	Требовательны в работе к себе и другим	7 6 5 4 3 2 1
48.	Ответственно относятся к своим обязанностям	7 6 5 4 3 2 1
49.	Трудолюбивы и бережливы в работе	7 6 5 4 3 2 1
50.	Проявляют соревновательную активность	7 6 5 4 3 2 1
6. Шкала интегративности		
51.	Осуждают проявления индивидуализма в совместной работе	7 6 5 4 3 2 1
52.	Возникающие в работе проблемы решают сообща	7 6 5 4 3 2 1
53.	Личные интересы подчиняют интересам коллектива	7 6 5 4 3 2 1
54.	Неравнодушны, если возникают помехи в трудовой деятельности	7 6 5 4 3 2 1
55.	Придерживаются общих норм поведения	7 6 5 4 3 2 1
56.	Поддерживают полезные для дела начинания	7 6 5 4 3 2 1
57.	Верят в большие возможности коллективного труда	7 6 5 4 3 2 1
58.	Оказывают сопротивление силам, мешающим трудовому процессу	7 6 5 4 3 2 1
59.	Поддерживают хорошие трудовые традиции	7 6 5 4 3 2 1
60.	Заботятся о результатах совместного труда	7 6 5 4 3 2 1
7. Шкала организованности		
61.	Хорошо знают свои обязанности	7 6 5 4 3 2 1
62.	Деловые вопросы решают должным образом	7 6 5 4 3 2 1
63.	Понимают общие цели деятельности	7 6 5 4 3 2 1
64.	Как руководители — авторитетные организаторы	7 6 5 4 3 2 1
65.	Должным образом ведут дела	7 6 5 4 3 2 1
66.	Хорошо выполняют свои производственные обязанности	7 6 5 4 3 2 1
67.	Организованны и дисциплинированны	7 6 5 4 3 2 1
68.	В критических ситуациях могут действовать быстро и организованно	7 6 5 4 3 2 1
69.	Важные для дела решения обсуждаются в коллективе	7 6 5 4 3 2 1
70.	С доверием относятся к руководителям	7 6 5 4 3 2 1

Обработка результатов. Психологические параметры социально-трудовой активности оцениваются через набор признаков (по 10 признаков каждого параметра). Максимальная оценка по всему опроснику равна 490 баллов, минимальная – 70 баллов. По сумме признаков группу можно отнести к одному из четырех уровней социально-трудовой активности:

1) высший (продуктивный) уровень (386 баллов и выше) – группа превышает нормативные показатели;

2) нормативный уровень (от 245 до 385 баллов) – группа соответствует заданным параметрам трудовой деятельности;

3) репродуктивный уровень (от 105 до 244 баллов) – группа не соответствует параметрам трудовой деятельности;

4) низший, деструктивный, уровень (меньше 105 баллов) – группа дезорганизована, имеют место деструктивные конфликты.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 14

Тест на выявление лидерских качеств личности

Назначение и содержание. Тест позволяет определить наличие у человека организаторских способностей – умения организовывать людей на выполнение какого-либо дела. Хороший организатор обязательно должен быть лидером, т.е. обладать вполне определёнными чертами характера и особенностями поведения. Испытуемому предлагается ответить на 50 вопросов, каждый раз выбирая из пары ответов тот, который в большей степени ему соответствует.

Инструкция: «Вам предлагается ответить на 50 вопросов. Эти ответы покажут, обладаете ли вы качествами личности, которые должны быть у лидера. К каждому из вопросов даны два варианта ответов. Выберите и отметьте те варианты ответов, которые больше всего вам подходят».

Текст опросника

1. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания?

а) да; б) нет.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих занимают более высокое положение – то, которое по праву должны были бы занимать вы?

а) да; б) нет.

3. Испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, находясь на собрании, даже когда это необходимо?

а) да; б) нет.

4. Нравится ли вам руководить деятельностью других людей?

а) да; б) нет.

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается переубедить кого-нибудь, заставить его думать так, как думаете вы?

а) да; б) нет.

6. Называют ли вас нерешительным человеком?

а) да; б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое лучшее в мире сделало небольшое число выдающихся людей»?

а) да; б) нет.

8. Испытываете ли вы необходимость иметь постоянного советчика в делах, которыми приходится заниматься?

а) да; б) нет.

9. Приходилось ли вам терять хладнокровие в беседах с людьми?

а) да; б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие люди побаиваются вас?

а) да; б) нет.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

11. Стараетесь ли вы занимать такое место среди людей, которое позволило бы вам контролировать ситуацию и привлекать к себе внимание?

а) да; б) нет.

12. Считаете ли вы, что вы своей внешностью производите на людей внушительное впечатление?

а) да; б) нет.

13. Являетесь ли вы мечтателем?

а) да; б) нет.

14. Теряетесь ли вы, когда вокруг вас оказываются люди, которые с вами решительно не согласны?

а) да; б) нет.

15. Случалось ли вам организовывать работу других людей по вашей личной инициативе?

а) да; б) нет.

16. Если дело, которым вы занимаетесь, не дает ожидаемого результата, то вы:

а) радуетесь, если кто-то другой возьмет на себя ответственность за него;

б) стараетесь сами довести начатое дело до конца.

17. Какое из следующих двух утверждений вы считаете более правильным?

а) настоящий руководитель должен сам уметь делать любое дело без помощников;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими людьми.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми, дисциплинированными исполнителями?

б) с самостоятельными и независимыми людьми, хорошими специалистами.

19. Стремитесь ли вы избегать споров, острых дискуссий?

а) да; б) нет.

20. Часто ли вы сталкиваетесь с властностью, проявляемой родителями и ближайшими родственниками?

а) да; б) нет.

21. Удается ли вам в дискуссии привлекать на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да; б) нет.

22. Представьте себе, что во время прогулки вы с друзьями потерялись в лесу. Приближается вечер, и необходимо принять срочное решение. Как вы поступите?

а) предоставите возможность решить проблему кому-либо другому, кто лучше разбирается в вопросе;

б) попытаетесь сами найти выход из создавшегося положения.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Что вы предпочли бы?

а) быть первым в деревне;

б) быть последним в городе.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим сильное влияние на других людей?

а) да; б) нет.

25. Что вы делаете, если вас постигла неудача?

а) стараетесь больше никогда не заниматься таким делом, в котором может постичь неудача;

б) не обращаете на неудачу внимания и стараетесь добиться намеченной цели.

26. Истинный лидер – тот, кто:

а) имеет развитые способности и умеет делать больше других;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по-настоящему оценить людей?

а) да; б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да; б) нет.

29. Какой из двух руководителей предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно со всеми советуется.

30. Какой из следующих двух стилей руководства является наиболее благоприятным для совместной работы?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли другие люди используют вас в своих целях?

а) да; б) нет.

32. Какое из следующих двух описаний больше соответствует вам?

а) за словом в карман не лезет, имеет громкий голос, привлекательные, впечатляющие жесты;

б) негромкий голос, задумчивый взгляд, не всегда отвечает быстро и впопад, жесты невыразительны.

33. Допустим, что на собрании у вас есть мнение, противоположное мнению всех остальных, и вы уверены в своей правоте. Как вы поступите?

а) промолчите;

б) выступите и будете отстаивать свою точку зрения.

34. Называют ли вас человеком, который подчиняет свои и чужие интересы интересам дела?

а) да; б) нет.

35. Если на вас возложена ответственность за какое-либо сложное дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?

а) да; б) нет.

36. Что вы предпочитаете?

а) работать под руководством хорошего руководителя;

б) работать независимо и самостоятельно.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была удачной, необходимо, чтобы наиболее важные решения принимал только один из супругов»?

а) согласен;

б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-то под влиянием других, хотя вы сами не испытывали особой необходимости в этой покупке?

а) да; б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности развиты выше среднего?

а) да; б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) теряетесь;

б) у вас повышается активность, и вы стараетесь преодолеть трудности.

41. Часто ли вы делаете людям замечания, когда они этого заслуживают?

а) да; б) нет.

42. Считаете ли вы, что обладаете сильной нервной системой?

а) да; б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предстоит что-то изменить в обстановке или в людях?

а) начнете это делать немедленно;

б) будете делать все медленно, взвешенно и продуманно до мелочей.

44. Сумеете ли вы прервать болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да; б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым человеком, надо жить незаметно для окружающих»?

а) да; б) нет.

46. Считаете ли вы, что у каждого человека есть способности и он благодаря им должен сделать что-то выдающееся?

а) да; б) нет.

47. Кем вам хотелось бы стать?

а) известным художником, композитором, поэтом, ученым;

б) известным политическим или религиозным деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) громкую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы чувство волнения при встрече с важными и влиятельными людьми, занимающими в обществе высокое положение?

а) да; б) нет.

50. Встречали ли вы человека с более сильной волей, чем ваша?

а) да; б) нет.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Оценка результатов. В нижеприведенной таблице (ключ) даны базовые ответы, по которым можно судить о том, насколько у вас развиты качества, присущие лидеру. Если вы выбрали вариант ответа, отмеченный в левой колонке, то получаете 1 балл, а если в правой – то 0 баллов. Максимальная сумма баллов, которую может набрать отвечающий, равна 50. По реально полученной сумме баллов определяют уровень развития у данного испытуемого качеств личности, присущих лидеру.

Ключ

№ п/п	Варианты ответов		№ п/п	Варианты ответов	
1	а	б	26	а	б
2	а	б	27	а	б
3	б	а	28	б	а
4	а	б	29	б	а
5	а	б	30	б	а
6	б	а	31	б	а
7	а	б	32	а	б
8	б	а	33	б	а
9	б	а	34	а	б
10	а	б	35	б	а
11	а	б	36	б	а
12	а	б	37	а	б
13	б	а	38	б	а
14	б	а	39	а	б
15	а	б	40	б	а
16	б	а	41	а	б
17	б	а	42	а	б
18	б	а	43	а	б
19	б	а	44	а	б
20	а	б	45	б	а
21	а	б	46	а	б
22	б	а	47	б	а
23	а	б	48	а	б
24	а	б	49	б	а
25	б	а	50	б	а

Выводы. Если вы набрали больше 40 баллов, то делается вывод о том, что качества лидера у вас выражены очень сильно. Если вы набрали от 35 до 39 баллов, то это значит, что качества лидера у вас выражены сильно. При сумме баллов в пределах от 25 до 34 приходят к заключению о том, что лидерские качества у вас выражены средне. Если сумма набранных баллов оказывается в пределах от 10 до 24, то качества лидера выражены слабо. Наконец, если вы набрали меньше 10 баллов, то есть основания считать, что лидерские качества у вас выражены очень слабо.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 15

Тест-опросник на выявление психологических свойств человека, препятствующих лидерству

Назначение и содержание. С помощью этой методики можно оценить уровень развитости таких особенностей поведения или черт характера, при наличии которых человек вряд ли сможет стать хорошим лидером, если вовремя не избавится от них. К таким качествам относятся: неумение бороться со стрессами и управлять собой в напряженных эмоциональных ситуациях, отсутствие системы ценностей, устоявшихся норм морали и правил поведения, отсутствие четко поставленных целей, особенно на перспективу, неспособность оперативно и правильно решать возникающие проблемы, находить выход из сложных ситуаций, отсутствие заботы о личностном и профессиональном росте (развитии), неумение творчески подходить к делу, оказывать влияние на людей и ряд других.

Методика представляет собой опросник, включающий 110 вопросов-утверждений. Ответы на них могут быть двух видов: «да» или «нет». Ответ «да» выбирается в том случае, если соответствующий вопрос-утверждение справедлив в отношении испытуемого, в противоположном случае выбирается ответ «нет». Ответы вписываются в специальный бланк для ответов, форма которого показана ниже (при ответе «да» номер утверждения остается без изменения, а при ответе «нет» перечеркивается).

Инструкция: «Внимательно прочтите утверждения, описывающие реакции на некоторые ситуации. Каждое из них вы должны оценить как верное или неверное применительно к себе. Если утверждение кажется вам верным или преимущественно верным, то в специальном бланке для ответов номер утверждения оставьте без изменений, если вы не согласны с утверждением, расцениваете его как неверное – номер ответа перечеркните».

Текст опросника

1. Я хорошо справляюсь с трудностями в своей работе.
2. По наиболее важным вопросам я всегда имею свое собственное мнение.
3. Когда необходимо принимать важные решения в своей жизни, я их принимаю сразу и действую решительно.
4. Я прилагаю большие усилия для саморазвития.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую, высказывая новые идеи и пытаясь их реализовать.
7. Мои взгляды часто принимаются другими людьми, и я часто оказываю на них воздействие.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

8. Руководя людьми, я сознательно строю свое поведение по принятым мною правилам и следую своим принципам.

9. Мне нетрудно добиться хорошей работы от людей, которыми приходится руководить.

10. Я считаю себя хорошим руководителем.

11. На собраниях, если мне приходится их вести, я хорошо справляюсь с этим.

12. Я постоянно забочусь о своем здоровье, чтобы быть в форме и не терять работоспособность.

13. Я интересуюсь тем, как люди оценивают меня и мои организаторские способности.

14. Я всегда могу точно сказать, к чему я стремлюсь и чего добиваюсь в жизни.

15. У меня есть большие возможности для того, чтобы добиться значительных успехов в жизни.

16. Приступая к решению проблем, я всегда имею план их решения.

17. Я нахожу удовольствие от разного рода перемен.

18. Я обычно успешно воздействую на других людей.

19. Мой стиль руководства я считаю правильным.

20. Я вкладываю немало сил в развитие тех людей, которые от меня зависят.

21. Люди, которые от меня зависят, полностью меня поддерживают.

22. Я уверен, что те усилия, которые человек предпринимает для того, чтобы чему-то полезному научить зависящих от него людей, в конечном счете принесут пользу и ему самому.

23. Если нужно, я готов в общении и обращении с людьми пойти на непопулярные меры.

24. Я предпочитаю более сложное, но правильное решение тому, которое является более легким, но сомнительным с точки зрения его правильности.

25. Моя работа, дела и цели в жизни не противоречат, а дополняют друг друга.

26. Моя работа и жизнь часто связаны с волнениями.

27. Я регулярно критически переоцениваю свою работу.

28. Я себе кажусь достаточно изобретательным человеком, превосходящим в этом отношении многих других людей.

29. Первое впечатление, которое я произвожу на людей, обычно бывает хорошим.

30. Я опережаю своих критиков и обычно сам первым начинаю открыто признавать и обсуждать свои недостатки, ошибки и промахи. Я заинтересован в том, чтобы окружающие чаще говорили мне об этом.

31. Мне всегда удается создавать и поддерживать хорошие отношения с теми людьми, которыми я руковожу.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

32. Я посвящаю достаточно времени тому, чтобы обдумывать то, что нужно для развития зависимых от меня людей.

33. Я знаю, как организовать эффективную совместную работу людей.

34. Я рационально распределяю свое время.

35. В принципиальных вопросах я обычно проявляю твердость.

36. Я стараюсь объективно оценивать свои успехи.

37. Я постоянно стремлюсь ко всему новому, к получению нового опыта.

38. Я хорошо разбираюсь в сложных делах.

39. Ради проверки новой идеи я готов пойти на риск.

40. Я считаю себя человеком, уверенным в себе.

41. Я верю в возможность изменения отношения людей к своей работе.

42. Мои подчиненные обычно делают все возможное для организации хорошей совместной работы.

43. Я регулярно оцениваю работу своих подчиненных.

44. Среди людей, которыми я руковожу, я стараюсь создать атмосферу доверия и открытости.

45. На мою личную жизнь моя работа не оказывает отрицательного влияния.

46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.

47. Моя работа вносит значительный вклад в получение удовольствия от жизни.

48. Я постоянно стремлюсь к тому, чтобы люди как можно больше говорили мне о том, какие у меня имеются достоинства и недостатки.

49. Я хорошо составляю разного рода планы.

50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если сразу не удается найти решение какой-либо сложной проблемы.

51. Мне относительно легко удается установить нормальные взаимоотношения с окружающими людьми.

52. Я знаю, чем можно заинтересовать людей и добиться того, чтобы они хорошо работали.

53. Я умею хорошо распределять обязанности среди людей.

54. Я способен установить доверительные отношения между мной и теми людьми, которые находятся в моем подчинении.

55. Между теми людьми, которыми я обычно руковожу, и другими группами рядом работающих людей устанавливаются обычно хорошие взаимоотношения.

56. Я не позволяю себе перенапрягаться в работе.

57. Время от времени я пересматриваю свои жизненные ценности.

58. Для меня важно всегда и во всем добиваться успеха.

59. Вызов на соревнование я принимаю с удовольствием.

60. Я регулярно оцениваю свою работу.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

61. Я уверен в себе.

62. Я оказываю положительное влияние на поведение окружающих людей.

63. В руководстве людьми я всегда ищу новые приемы и методы.

64. Я поощряю хорошо работающих людей.

65. Я считаю, что важная часть работы руководителя - это советы и рекомендации, которые он дает своим подчиненным.

66. Я считаю, что руководитель необязательно должен быть лидером во всех делах, которые возникают в руководимом им коллективе.

67. В интересах своего здоровья и сохранения работоспособности я могу соблюдать диету.

68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.

69. У меня хорошее взаимопонимание с товарищами по работе.

70. Я часто думаю над тем, что не позволяет мне добиваться больших успехов в работе, и далее действую в соответствии со сделанными выводами.

71. Я сознательно использую других людей для того, чтобы решить возникшую проблему, если в этом есть необходимость.

72. Я могу руководить высокотворческими людьми, которые независимы и с трудом подчиняются другим.

73. Мое участие в работе разного рода собраний и в обсуждении на них разнообразных вопросов обычно бывает удачным.

74. Я разными способами могу добиться того, чтобы люди, которыми я руковожу, были заинтересованы в работе.

75. У меня редко возникают проблемы во взаимоотношениях с подчиненными.

76. Я не упускаю любую возможность для того, чтобы оказать воспитательное влияние на зависящих от меня людей.

77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели своей работы.

78. Чаще всего я чувствую себя жизнерадостным и энергичным.

79. Я часто занимаюсь психологическим анализом своего развития.

80. У меня имеется четкий план личной карьеры.

81. Когда дела идут плохо, я не сдаюсь.

82. Я чувствую себя уверенно, возглавляя группу людей, занятых решением какой-либо сложной проблемы.

83. Выработка и предложение новых идей не составляют для меня особого труда.

84. Мое слово никогда не расходится с делом.

85. Я считаю, что подчиненные имеют право критически оценивать принимаемые мною решения.

86. Я прилагаю немало усилий для того, чтобы точно определить цели и задачи каждого человека в совместной работе той группы людей, которой я руковожу.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

87. Мои подчиненные находятся в процессе постоянного личного и профессионального самосовершенствования.

88. Я располагаю всеми необходимыми навыками для того, чтобы организовать успешную совместную работу людей.

89. Я имею немалые материальные притязания и рассчитываю добиться в этом успеха за счет работы.

90. Я всегда готов обсуждать с окружающими людьми свои убеждения.

91. Свои долгосрочные планы я также обсуждаю с людьми.

92. Меня называют открытым человеком, который легко и быстро приспосабливается к окружающей обстановке.

93. В целом я придерживаюсь последовательного подхода в решении разнообразных проблем.

94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам и не особенно расстраиваюсь из-за них.

95. Я умею выслушивать других людей.

96. Я готов при необходимости передать свои полномочия по руководству людьми другому человеку и способен научить его это делать.

97. Я уверен в поддержке меня в трудной ситуации со стороны людей, которыми я руковожу.

98. Я обычно даю хорошие советы людям.

99. Я всеми мерами стараюсь сделать работу зависимых от меня людей более успешной.

100. Я знаю, как справляться со своими собственными эмоциональными проблемами.

101. Я стараюсь делать так, чтобы мои собственные цели не расходились с целями той организации, в которой я работаю.

102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.

103. Я нахожусь в процессе постоянного личностного и профессионального роста.

104. Сейчас у меня не больше проблем и они в целом не более сложные, чем были год назад.

105. Я ценю нестандартный подход к работе.

106. Окружающие люди серьезно воспринимают мои взгляды на жизнь.

107. Я уверен в эффективности применяемых мною методов руководства людьми.

108. Зависимые от меня люди с уважением относятся ко мне как к руководителю.

109. Я считаю важным, чтобы умениями и навыками руководства людьми обладал не только я, но и другие мои подчиненные.

110. Я уверен, что в хорошо организованной групповой работе можно достичь большего, чем в индивидуальной работе.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Обработка и интерпретация результатов. В бланке для ответов вверху таблицы буквами условно обозначены те качества личности, черты характера и формы поведения, которые оцениваются и далее кратко описываются в ключе для расшифровки ответов. Цифры в протоколе соответствуют номерам вопросов-суждений, имеющихся в методике.

Прежде чем воспользоваться ключом, необходимо подсчитать результаты. В каждом столбце бланка для ответов определяется число перечеркнутых цифр. Если оно находится в пределах 9-10, то считается, что соответствующее качество у испытуемого выражено очень сильно. При результате 7-8 делается вывод о том, что это качество развито сильно. В случае, если итог оказался равным 4-6, приходят к выводу о том, что данное качество развито средне. При результате, находящемся в интервале 2-3, делают заключение о слабой развитости соответствующего качества. Наконец, если итог оказался равным 0-1, то это дает основание заключить, что это качество у испытуемого выражено очень слабо.

Бланк для ответов

Ф.И.О. _____

Возраст _____ Дата _____

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Ниже приведен ключ для расшифровки ответов, в соответствии с которым оценивается степень развитости тех черт характера, качеств и форм поведения, которые препятствуют тому, чтобы вы в настоящее время были хорошим лидером.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Ключ для расшифровки результатов психодиагностики свойств, препятствующих лидерству

Свой-ство	Название соответствующего свойства
А	Неспособность управлять собой, своими мыслями, чувствами и поведением
Б	Отсутствие твердо устоявшейся системы жизненных ценностей
В	Неопределенность личных жизненных целей
Г	Остановка в саморазвитии
Д	Неумение решать проблемы, отсутствие соответствующих навыков
Е	Нетворческий подход к делу
Ж	Неумение влиять на людей
З	Недостаточное понимание особенностей работы руководителя
И	Отсутствие способности руководить людьми
К	Неумение обучать людей, оказывать на них воспитательное влияние
Л	Неспособность организовать эффективную совместную работу людей

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 16

Экспертная оценка психологических характеристик личности руководителя

Соответствие личностных характеристик содержанию деятельности является непременным условием успешного ее осуществления. Особенно важно такое соответствие для видов деятельности с высоким уровнем ответственности. К таковым относится деятельность руководителя. При решении вопросов подбора руководителей, формирования кадрового резерва существенную помощь могут оказать данные об уровне организаторских способностей и организаторской направленности личности руководителя. Заключение об указанных качествах руководителя может быть сделано психологом на основании оценки определенных психологических характеристик личности руководителя (ПХЛР).

В бланке личностной оценки представлены девять психологических характеристик личности руководителя, каждая из которых оценивается по семи признакам:

1. Определенность – раскрывает структуру интересов к различным аспектам своей деятельности.

2. Осознанность – осознание целей организаторской деятельности.

3. Целеустремленность – приоритет мотивов организаторской деятельности.

4. Избирательность – способность глубоко и полно отражать психологические особенности коллектива.

5. Тактичность – способность соблюдать чувство меры и находить наилучшую форму взаимоотношений.

6. Действенность – способность увлечь за собой людей, активизировать их деятельность, найти наилучшие средства эмоционально-волевых воздействий и правильно выбрать момент их применения.

7. Требовательность – способность проявлять требовательность в различных формах в зависимости от особенностей конкретной управленческой ситуации.

8. Критичность – способность обнаружить и выразить значимые для деятельности отклонения от установленных норм.

9. Ответственность – способность брать на себя ответственность за результаты своей деятельности и деятельности коллектива.

Психолог определяет группу экспертов. Группа может быть представлена всем трудовым (учебным) коллективом либо отдельными его представителями. Важно, чтобы эксперты хорошо знали как оцениваемого руководителя, так и характер его деятельности. Необходимо соблюдать однородность группы экспертов (эксперты – подчиненные, эксперты – руководители равного с оцениваемым ранга, эксперты – руководители более высокого ранга). В зависимости от конкретных условий исследование может проводиться либо на собрании экспертов в аудитории, либо психолог встречается с каждым экспертом индивидуально.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Экспертам разъясняется, что указанные в бланке экспертной опенки качества должны быть оценены им применительно к конкретному руководителю по пятибалльной шкале: низшая оценка – 1, высшая – 5. Эксперты выступают анонимно и бланк экспертной оценки не подписывают.

Обработка и анализ результатов исследования. После того как эксперты выставили оценки, психолог должен в бланке экспертной оценки подсчитать сумму баллов по каждой из девяти характеристик, полученные результаты перенести в таблицу обобщенных экспертных оценок и вычислить:

1) сумму баллов, выставленных каждым экспертом по всем девяти показателям;

2) средний балл ПХЛР по результатам работы, проведенной каждым экспертом;

3) сумму баллов, выставленных всеми экспертами по каждому из девяти показателей;

4) средний балл по каждому из девяти показателей по результатам работы всех экспертов;

5*)* общую сумму баллов ПХЛР по результатам работы всех экспертов. Результаты экспертной оценки могут быть представлены так:

Исследуемый (Руководитель);

Дата:

Таблица обобщенных экспертных оценок ПХЛР

Эксперт	Оценка ПХЛР, сумма баллов									Сумма	Средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. 2. … n.											
Сумма											
Средний балл											

Если при обработке результатов выявится, что максимальная и минимальная экспертные оценки резко отличаются от остальных, то целесообразно результаты работы этих экспертов из общего подсчета исключить. Большая вариативность в оценках экспертов может свидетельствовать о неоднородности экспертной группы и о разном уровне компетентности экспертов.

Общий средний балл оценки ПХЛР позволяет сделать заключение об уровне качеств руководителя, ориентируясь на следующие показатели:

Оценка, баллы (по общему среднему баллу)	Характеристика
меньше 21	Практическая непригодность к выполнению функций руководителя
21–37	Низкий уровень
28–36	Средний уровень
больше 36	Высокий уровень

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

БЛАНК ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Номер признака	Содержание признака	Оценка, баллы
1.1	Проявляет интерес к деятельности руководителя	
1.2	Самостоятельно включается в организаторскую работу	
1.3	Проявляет интерес к планированию деятельности коллектива (группы)	
1.4	Проявляет интерес к организационной стороне деятельности руководителя	
1.5	Проявляет интерес к регулированию взаимоотношений членов коллектива (группы)	
1.6	Проявляет интерес к стимулированию деятельности членов коллектива (группы)	
1.7	Проявляет интерес к контролю за деятельностью членов коллектива (группы)	
1	*Средний балл*	
2.1	Считает, что главное – это результат и качество труда	
2.2	Считает, что руководитель несет ответственность за результаты деятельности коллектива (группы)	
2.3	Считает необходимым поддержание дисциплины	
2.4	Считает, что в работе в равной степени важны как организационные, так и воспитательные аспекты	
2.5	Считает, что руководитель обязан способствовать инициативной и самостоятельной работе членов коллектива (группы)	
2.6	Считает, что отношения не должны быть формальными	
2.7	Считает, что труд руководителя важен для коллектива (группы)	
2	*Средний балл*	
3.1	Стремится принести максимальную пользу общему делу	
3.2	Стремится получить социальное признание	
3.3	Стремится наиболее полно раскрыть свои организаторские способности	
3.4	Стремится работать так, чтобы избежать претензий со стороны коллектива (группы)	
3.5	Стремится инициативно и ответственно выполнять свои обязанности	
3.6	Стремится получить удовлетворение от своей организаторской работы	
3.7	Стремится к позитивным взаимоотношениям с коллективом (группой)	
3	*Средний балл*	
4.1	Способен давать людям точные характеристики	
4.2	Стремится быстро оценивать особенности и состояния других людей	
4.3	Способен представить себя в ситуации, переживаемой другим человеком	
4.4	Способен анализировать особенности поведения других людей	
4.5	Способен к сопереживанию и сочувствию	
4.6	Способен проявлять интерес и внимание к своим товарищам. Способен ориентироваться во взаимоотношениях	
4	*Средний балл*	

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Окончание таблицы

Номер признака	Содержание признака	Оценка, баллы
5.1	Способен находить правильный тон во взаимоотношениях	
5.2	Способен находить индивидуальный подход к людям	
5.3	Способен проявлять участливость, приходить на помощь	
5.4	Способен находить общий язык с разными людьми в разных обстоятельствах	
5.5	Способен проявлять взвешенность в оценках	
5.6	Способен общаться с людьми без наигранности и нарочитости. Способен общаться с людьми без грубости и чванства	
5.7		
5	*Средний балл*	
6.1	Способен воздействовать убедительностью доводов	
6.2	Способен к волевому воздействию	
6.3	Способен к эмоциональному воздействию	
6.4	Способен воздействовать личным примером (действием)	
6.5	Способен вызвать уверенность в успехе дела	
6.6	Способен словом побуждать коллектив (группу) к воздействию (делу)	
6.7	Способен правильно выбрать момент для воздействия	
6	*Средний балл*	
7.1	Способен смело предъявлять требования	
7.2	Способен проявлять самостоятельность в предъявлении требований	
7.3	Способен проявлять гибкость в требованиях	
7.4	Способен проявлять настойчивость в требованиях	
7.5	Способен проявлять постоянство в требованиях	
7.6	Способен выражать требование в разной форме (от шутки до приказа)	
7.7	Способен находить должную меру требованию	
7	*Средний балл*	
8.1	Способен проявлять самостоятельность в оценках других людей	
8.2	Способен проявлять прямоту и смелость критики, но без придирчивости	
8.3	Способен к доброжелательной критике	
8.4	Способен логично и аргументированно делать критические замечания	
8.5	Способен проявлять глубину и существенность в критических замечаниях	
8.6	Способен точно дифференцировать поведение и действия людей	
8.7	Способен к самокритичности и в оценках своего поведения	
8	*Средний балл*	
9.1	Способен объективно оценивать свои успехи и неудачи	
9.2	Способен работать с полной отдачей сил	
9.3	Способен довести до конца начатое дело	
9.4	Способен интересы дела ставить выше личных интересов	
9.5	Способен видеть в ошибках коллектива прежде всего свои личные ошибки как руководителя	
9.6	Способен признавать ошибочность своих решений	
9.7	Способен ответственно выполнять любую работу	
9	*Средний балл*	

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 17

Методика «Проверьте, какой вы руководитель»

Как правило, силой никого руководителем не делают. Обычно предлагают «подумать». Совет полезный, но неконкретный, поскольку не очень ясно, как именно и над чем подумать. А тут еще в голове занозой сидит едкий, но меткий «принцип Питера»: одолевает сомнение – не достигнешь ли своего уровня некомпетентности, согласившись на повышение?

Идеальным решением был бы, конечно, специализированный консультационный центр, где специалисты, тщательно ознакомившись с вашими данными и с задачами, которые вам предстоит решать на новой должности, однозначно сказали вам, стоит вам за эту должность браться или нет.

Неплохо было бы попробовать свои силы, не отрезая пути назад и не рискуя репутацией, например, поработать дублером руководителя аналогичного подразделения. К сожалению, пока об этом чаще всего можно только мечтать. Такие ситуации легче увидеть в кино, чем на реальном предприятии.

Наиболее доступным средством в данной ситуации становится тест, с которого мы предлагаем вам начать.

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли было вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный тип управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий и антипатий, решая кадровые вопросы?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

11. Часто ли вам приходилось объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т.д.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Ключ к тесту

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Максимально возможное количество баллов – 20.

От 0 до 5 баллов. Вы больше специалист, чем руководитель, и, если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т. п., не надо колебаться.

От 6 до 10 баллов. Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполнимого) плана, проблему материально-технического обеспечения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете, во что бы то ни стало, добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте их исполнение.

От 16 до 20 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в текучке. Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 18

Методика диагностики ориентаций руководителя (автор А.А. Ершов)

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен для меня начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начальную работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять, на мой взгляд, наиболее важное задание.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4. В самый напряженный период окончания производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира?

Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур.

Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «не взирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6. Вам предлагается выбрать себе заместителя, кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальством.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро согласиться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый – опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Ситуация 7. Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

А. Вести разговор, близкий вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговора, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаться выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, решить вопрос о наказании работника. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на открытый разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 10. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

А. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив из наиболее авторитетных сотрудников, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности. Опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его вырулить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь:

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации на столе.

Ситуация 13. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет подряд работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14. Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему на четыре? – спрашиваете вы.

– А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

Как вы поступаете?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной.

В. Скажу: «Иванов тоже отрабатывал».

Г. Ввиду исключительного случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Д. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

А. «Действуете согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными.

Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17. Вы – начальник цеха. После организации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете?.

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, вас – нет.

Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Г. Найду для этого человека подходящее дело, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19. При распределении премии в зависимости от трудового вклада некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «Размер премии утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свой деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения жалоб предложить бригадиру перераспределить премию в следующем месяце.

Ситуация 20. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора бы браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой: что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

РЕШЕНИЕ СИТУАЦИЙ

Тесты конкретных ситуаций, предложенных и книге, разработаны и апробированы ленинградским промышленным психологом А.А. Ершовым. По его мнению, связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов и мотивов деятельности коллектива.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Выбор того или иного решения каждой из предложенных ситуаций (а их четыре варианта – А, Б, В, Г) зависит от того, как понял испытуемый предложенную ситуацию, как сориентировался на свой опыт руководителя, какими доминирующими интересами и мотивами руководствовался при ответе. Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентации руководителя производства на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях между людьми:

Д – ориентация на интересы дела;

П – ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С – ориентация на самого себя;

О – ориентация на официальную субординацию.

Подсчитав количество ответов, можно составить некоторое представление об испытуемом как о личности, обладающей определенными склонностями, так или иначе решать вопросы управленческой деятельности, когда речь идет о взаимоотношениях в коллективе.

Ответы на ситуации

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 19

Методика «Стиль руководства»

Главные трудности, с которыми сталкиваются практически все руководители, – решение проблем производительности и проблем, связанных с людьми. Для того чтобы оценить свой стиль руководства, ответьте на следующие вопросы, отметив выбранный вариант ответа знаком «+».

Если бы я был руководителем группы, занятой подготовкой важных для компании новаций:	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
1. Я действовал бы как представитель группы					
2. Я предоставлял бы членам группы полную свободу действий в их работе					
3. Я поощрял бы использование единообразных процедур для выполнения работы					
4. Я позволял бы членам группы использовать их собственные суждения при решении проблем					
5. Я стимулировал бы членов группы к более напряженной работе					
6. Я позволял бы членам группы выполнять работу так, как они считают нужным					
7. Я поддерживал бы высокий темп работы					
8. Я улаживал бы возникающие в группе конфликты					
9. Я решал бы, что должно быть сделано и как это должно быть сделано					
10. Я позволял бы членам группы определять самостоятельно очередность выполнения порученной им работы					
11. Я не позволял бы членам группы никакой свободы действий					
12. Я давал бы членам группы конкретные задания					
13. Я стимулировал бы членов группы к увеличению производительности					
14. Я стремился бы к проведению изменений в организации и методах выполнения работы					
15. Я составлял бы график проведения работ					
16. Я убеждал бы других, что мои предложения пойдут им на пользу					
17. Я не стремился бы к тому, чтобы объяснять свои действия подчиненным					
18. Я разрешал бы группе устанавливать свой темп работы					

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

1. Подчеркните вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15 и 17.

2. Напишите «1» напротив тех вопросов, где вы ответили «всегда» или «часто».

3. Напишите «1» против неподчеркнутых вопросов, где вы ответили «всегда» или «часто».

4. Обведите в кружок единицы, которые стоят против вопросов 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16 и 18.

5. Подсчитайте единицы, обведенные в кружок. ***Это оценка вашей ориентации на людей.***

6. Подсчитайте единицы, не обведенные в кружок. ***Это оценка вашей направленности на задачу.***

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 20

Методика самооценки стиля руководства

Инструкция. Для определения характерного для вас стиля руководства вам предлагается отметить те утверждения опросника, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы ранее никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как вы могли бы повести себя в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охладеваю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошее, ни плохое.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Часто для эффективной работы мне не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликт.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно бы повысилась.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким, – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли руководителя.

49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Обработка и интерпретация результатов. Выраженность стиля руководства определяется по количеству выделенных утверждений, относящихся к тому или иному стилю руководства.

Авторитарный стиль: 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60.

Либеральный (попустительский) стиль: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59.

Демократический стиль: 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58.

В зависимости от количества совпадений выделяют три уровня выраженности стиля: минимальный (0-7), средний (8-13), высокий (14-20).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 21

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом

Цель: выявить несколько стилей руководства трудовым коллективом.

Текст теста.

1. Ваше предприятие производит группу товаров, не пользующихся большим спросом у покупателей. Конкуренты разработали новую технологию производства этих же товаров, отличающихся высоким качеством, но требующих дополнительных капиталовложений. Как в данной ситуации поступит ваш начальник?

а) продолжит производство товаров, не пользующихся спросом у покупателей;

в) издаст приказ о скорейшем внедрении в производство новых технологий;

с) потратит дополнительные средства на разработку собственных новых технологий, для того чтобы товары по своим качествам превосходили товары конкурентов.

2. *Представьте себе, что вы работаете на автомобильном заводе. Один из ваших сотрудников недавно вернулся из командировки, целью которой было посещение выставки новинок автомобильного производства. Он предложил модернизировать одну из выпускаемых заводом моделей автомобиля. Руководитель вашего завода:*

а) примет активное участие в разработке новой идеи, приложит максимальные усилия, для того чтобы быстро ввести ее в производство;

в) отдаст распоряжение о разработке новой идеи соответствующему персоналу;

с) прежде чем ввести это новшество в производство, ваш руководитель соберет коллегиальное совещание, на котором будет принято общее решение о целесообразности модернизации выпускаемого вами автомобиля.

3. *На коллегиальном совещании один из сотрудников предложил наиболее рациональное решение одной из возникших в вашем трудовом коллективе проблем. Однако это решение полностью противоречит предложению, которое до этого внес ваш руководитель. В сложившейся ситуации он:*

а) поддержит рациональное решение, предложенное сотрудником;

в) будет отстаивать свою точку зрения;

с) проведет опрос сотрудников, который поможет прийти к единому мнению.

4. Ваш коллектив проделал большую трудоемкую работу, которая не принесла вам желаемого успеха (прибыли). Ваш руководитель:

а) попросит переделать всю работу, подключив новый, более квалифицированный персонал;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

в) обсудит сложившуюся проблему с сотрудниками, для того чтобы выяснить причины неудачи, чтобы избежать их в дальнейшем;

с) попытается найти виновных в неудаче (не справившихся с работой) сотрудников.

5. В вашу организацию пришел журналист, работающий в газете, пользующейся популярностью у читателей. Если бы вас попросили перечислить ценные качества вашего руководителя, то какие бы из них вы назвали в первую очередь:

а) квалифицированность, требовательность;

в) осведомленность обо всех затруднениях, возникающих на предприятии; умение быстро принимать нужное решение;

с) одинаковое отношение ко всем сотрудникам, умение идти на компромисс.

6. Один из сотрудников допустил в своей работе незначительный промах, однако для того чтобы его устранить, потребуется большое количество времени. Как вы думаете, как в данной ситуации поступит ваш руководитель?

а) сделает замечание этому сотруднику в присутствии его коллег с целью недопущения подобных промахов в дальнейшем;

в) сделает замечание наедине, не привлекая внимание других сотрудников;

с) не придаст этому событию большого значения.

7. На вашем предприятии освободилась должность. На нее претендуют сразу несколько сотрудников предприятия. Действия вашего руководителя:

а) предпочтет, чтобы достойный претендент был выбран коллективным голосованием;

в) он будет назначен самим руководителем;

с) прежде чем назначить человека на эту должность, руководитель посоветуется только с некоторыми членами коллектива.

8. Принято ли в вашем коллективе проявлять личную инициативу при решении вопроса, который не связан непосредственно с деятельностью всего предприятия?

а) все: решения принимаются только руководителем предприятия;

в) на нашем предприятии приветствуется личная инициатива сотрудников;

с) принимая самостоятельное решение, прежде чем начать действовать, сотрудник предприятия должен обязательно посоветоваться с руководителем.

9. В целом, оценивая деятельность вашего руководителя, вы можете сказать, что он...

а) полностью поглощен проблемами, возникающими у вас на производстве, так что даже в свободное от работы время раздумывает над их разумным разрешением. Он требователен к другим так же, как и к себе;

в) относится к тем руководителям, которые считают, что для плодотворной работы в коллективе между сотрудниками должны быть ровные, демократические отношения;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

с) ваш руководитель не принимает активного участия в управлении предприятием, всегда действует по определенной схеме, не стремится совершенствоваться в малоизвестных ему областях.

10. Руководитель пригласил вас и других сотрудников на юбилей. Обычно в неофициальной обстановке он:

а) говорит с сотрудниками только о работе, о планах по расширению производства, об увеличении рабочего персонала и т. п., при этом именно он задает основной тон беседе;

в) предпочитает оставаться в тени, для того чтобы предоставить возможность собеседникам, коллегам по работе, высказать свою точку зрения по интересующему их вопросу, рассказать занимательный эпизод из их жизни;

с) принимает активное участие в разговоре, не навязывая своего мнения другим собеседникам, не отстаивая противоположную всем остальным участникам разговора точку зрения.

11. Руководитель попросил вас побыстрее завершить начатую совсем недавно работу, которая займет у вас дополнительное время, ваши действия:

а) тут же приступите к ее скорейшему выполнению, так как не хотите показаться неисполнительным работником и дорожите тем мнением, которое сложилось у вашего руководителя о вас;

в) выполните эту работу, но несколько позже, так как начальник прежде всего оценит качество ее выполнения;

с) постараетесь уложиться в сроки, предложенные руководителем, однако не гарантируете высокого качества ее выполнения. В нашем коллективе главное – выполнить работу в намеченное время.

12. Представьте, что кабинет вашего руководителя временно занят (в нем идет ремонт), поэтому ему несколько дней придется поработать в вашем кабинете. Что вы при этом будете чувствовать?

а) вы постоянно будете нервничать, испытывать страх, бояться допустить какую-либо оплошность в его присутствии;

в) будете этому очень рады, так как это лишняя возможность обменяться опытом работы с опытным, интересным человеком;

с) присутствие руководителя никак не отразится на вашей работе.

13. Вы вернулись с курсов повышения квалификации, узнали много полезного и ценного для вашей дальнейшей работы. Руководитель дал вам небольшое поручение, и вы для его выполнения использовали приобретенные на курсах знания. Как вы думаете, каковы будут действия вашего руководства?

а) обязательно заинтересуется тем, что ему пока неизвестно, подробнее расспросит вас о других нововведениях;

в) не придаст этому факту никакого значения;

с) предпочтет, чтобы вы обратились к его личному опыту выполнения подобных поручений, то есть посоветует выполнить порученное задание так, как ему бы этого хотелось.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Обработка результатов производится по ключу:

1. а-0, в-1, с-2.
2. а-1, в-0, с-2
3. а-2, в-0, с-1
4. а-1, в-2, с-0
5. а-0, в-2, с-1
6. а-0, в-2, с-1
7. а-2, в-0, с-1
8. а-0, в-2, с-1
9. а-2, в-1, с-0
10. а-0, в-1, с-2.
11. а-1, в-2, с-0.
12. а-0, в-2, с-1.
13. а-2, в-0, с-1.

Интерпретация результатов.

От 0 до 10 баллов. Руководитель вашего предприятия предпочитает самостоятельно принимать все решения, до конца отстаивает свою точку зрения, все идеи, исходящие от сотрудников, им тщательно обдумываются, однако он не всегда к ним прислушивается. Он всегда действует по одной и той же схеме, которая, по его мнению, подходит для всех случаев жизни, поэтому все новшества воспринимаются ими неохотно, с некоторой настороженностью. В своей управленческой деятельности он руководствуется принципом: критика одного сотрудника – стимул для активной работы других работников.

От 11 до 20 баллов. «Коллектив превыше всего!» – таков девиз вашего руководителя, поэтому главное для него – доброжелательная атмосфера в коллективе. Он всегда прислушивается к мнению своих сотрудников, к обсуждению вопросов, связанных с модернизацией производства, внедрением новых технологий, избранием работников на новые должности, активно привлекаются все члены трудового коллектива. Ваш руководитель охотно идет на компромиссы, не любит критики, предпочитает работать с людьми, которые являются профессионалами в своем деле. При возникновении всевозможных производственных проблем обращается только к ним.

От 21 и выше. Ваш руководитель наделен великолепными организаторскими способностями, он быстро принимает важные решения, с интересом следит за новыми идеями, активно внедряет их в производство. При возникновении производственных проблем он не боится обращаться за советом к остальным сотрудникам, охотно соглашается с их мнением, если оно представляется ему наиболее разумным и рациональным. К числу безусловных достоинств руководителя относятся требовательность, объективность, умение критиковать сотрудников, не задевая их самолюбия.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 22

Методика «Принимаете вы решения рационально или на основе интуиции?»

Укажите, насколько характерны для вас образцы поведения, которые приведены в данном тесте. Для этого обведите соответствующую цифру на шкале:

5 – данное поведение очень характерно для меня;

4 – довольно характерно;

3 – затрудняюсь сказать, характерно или нет;

2 – не очень характерно;

1 – такое поведение совершенно мне не свойственно.

	Характерно ли для вас данное поведение?	Оценка
1	Покупая новый прибор или бытовую технику, я не тороплюсь читать инструкцию, а стараюсь разобраться с ними сам. Инструкцию можно прочитать, если возникнут какие-либо затруднения	5 4 3 2 1
2	Посторонние считают, что у меня на столе беспорядок, но я всегда знаю, где что лежит	5 4 3 2 1
3	В отношениях с людьми я больше полагаюсь на ощущения, которые у меня возникают в процессе общения, чем на слова, которые сказаны	5 4 3 2 1
4	Для меня более привычно трудиться, не определяя четкого плана работы на день	5 4 3 2 1
5	Если я расхожусь с другими людьми относительно путей решения возникающих проблем, то, принимая решение, больше полагаюсь не на чужое, а на собственное мнение	5 4 3 2 1
6	Если я не знаю, как добраться до нужного места в незнакомом городе, меня это никогда не смущает	5 4 3 2 1
7	Я люблю трудные ситуации, которые позволяют мне испытать свои интеллектуальные способности	5 4 3 2 1
8	Однообразная и монотонная работа для меня является самым тяжелым испытанием	5 4 3 2 1
9	Мне всегда интересно узнать мнение специалиста по тому или иному вопросу, но, принимая решение, я не всегда следую ему	5 4 3 2 1
10	Я считаю, что люди будут реже попадать в неприятные ситуации, если станут больше доверять своим предчувствиям	5 4 3 2 1
11	Я верю в удачу и, принимая решение, часто полагаюсь на волю случая	5 4 3 2 1
12	Меня трудно обвинить в излишней дотошности и(или) педантичности	5 4 3 2 1

Подсчитайте набранные вами баллы.

Сумма 60–48 баллов свидетельствует о высокой склонности к принятию интуитивных решений.

Сумма 47–25 баллов говорит о среднем уровне развития интуиции. Это компенсируется стремлением к рациональной оценке в тех случаях, когда вы сталкиваетесь с определенными трудностями и преградами при подготовке и реализации решений.

Сумма менее 25 баллов констатирует склонность к рациональному поведению, к тому, чтобы действовать наверняка, не полагаясь на интуицию.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 23

Методика «Принятие решений в различных ситуациях»

В каждой из предложенных ситуаций выберите вариант решения.

1. Вы заняли должность руководителя. Что вам нужно сделать в первую очередь?

А. Выяснить, как работал ваш предшественник.

Б. Довести до сведения подчиненных, что для них начинается совершенно новая жизнь.

В. Разузнать, кто из ваших подчиненных является неформальным лидером.

Г. Обязать всех предоставить свои должностные инструкции и отчеты о работе за прошлый год.

Д. Наладить отношения с новым непосредственным начальником.

Е. Составить долгосрочный план действий.

Ж. Выявить круг наиболее неотложных проблем.

2. К вам в кабинет заходит сотрудник, чтобы собрать деньги на цветы для одного из вышестоящих руководителей, которому исполняется 50 лет. Как вы поступите?

А. Молча отдадите ему нужную сумму, давая понять, что вы очень заняты и он своим появлением оторвал вас от дел.

Б. Задерживаете его у себя, чтобы побольше узнать о юбиляре и его взаимоотношениях с другими руководящими работниками вашей организации.

3. Начальство поручило вам подготовить предложения по вопросу, выходящему за рамки вашего подразделения. С чего вы начнете?

А. Сформируете свой «мозговой центр».

Б. Прощупаете позицию тех руководителей, которых может затронуть ваш проект.

В. Разработаете план действий и представите его начальству.

4. Вам звонит секретарша начальника и сообщает, что завтра истекает срок ответственного задания, порученного еще вашему предшественнику, который забыл вас об этом проинформировать. Что вы будете делать?

А. Выясните, кто именно из ваших подчиненных занимался этим делом и устроите ему разнос за срыв сроков.

Б. Попросите начальство продлить срок выполнения.

В. Объявите аврал и активно влезете в работу наравне со своими новыми подчиненными.

5. Вы повесили на двери кабинета табличку «Прием с 12 часов» но на следующий день уже в 10 часов к вам входит подчиненный с словами, что у него срочное дело. Что вы сделаете?

А. Отложите свою работу в сторону и выслушаете его.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Б. Напомните ему о табличке на дверях и отложите разговор до 12 часов.

В. Предложите кратко охарактеризовать суть дела и примете решение уже потом.

6. Второй день как вы сидите в своем новом кабинете. Вдруг раздается звонок телефона и незнакомый голос просит позвать вашего предшественника по должности. Что вы сделаете?

А. Ответите, что он здесь больше не работает и повесите трубку.

Б. Назовете телефон, по которому теперь следует звонить бывшему хозяину кабинета и повесите трубку.

В. Поинтересуетесь, кто звонит и по какому делу и спросите: не можете ли вы помочь звонящему?

7. Вы вызываете к себе сотрудника, чтобы дать ему задание, а он вдруг сообщает вам, что принять это задание не может: у него срочная работа по заданию, охватывающему несколько подразделений и руководимому начальником другого подразделения. Что вы сделаете?

А. Резко напомните, что он, пока работает у вас, обязан выполнять в первую очередь ваши указания.

Б. Позвоните вышестоящему начальству и попросите освободит сотрудников вашего подразделения от участия в выполнении общего задания, поскольку ваши сотрудники и так перегружены.

В. Позвоните ответственному за выполнение общественного задания и поинтересуетесь, нельзя ли обойтись без ваших людей, а то вы просто зашиваетесь.

8. В вашем подразделении появился сотрудник, который по вашей собственной оценке может со временем стать реальным претендентом на вашу должность. Что вы сделаете?

А. Постараетесь как можно быстрее подловить его на какой-нибудь ошибке и поднять шум, чтобы подпортить ему репутацию.

Б. Будете держать его на второстепенных делах и перегружать общественными поручениями, чтобы не дать ему расти.

В. Пошлете его на курсы повышения квалификации, а пока добьетесь его перевода в другое подразделение.

Г. Сделаете его своим первым помощником, а потом пойдете к начальству и попросите, чтобы его повысили, найдя в другом подразделении место, достойное его возможностей.

9. Вы получили от вышестоящего начальства документ с резолюцией «К исполнению». Что надо сделать в данном случае?

А. Позвонить к начальнику и поинтересоваться, что он, собственно, от вас хотел.

Б. Переадресовать документ своему подчиненному, наложив точно такую же визу и возложив уже на него ответственность за правильное решение.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

В. Написать на документе резолюцию своему подчиненному с указанием, что и когда надо сделать, а потом доложить о своем решении начальству.

10. В качестве члена дирекции или какого-нибудь комитета вы получаете наряду со всеми остальными полный комплект документов, подлежащих рассмотрению на очередном заседании. Что вы предпочтете?

А. Внимательно ознакомиться со всеми документами?

Б. Отложить документы в сторону, если в повестке дня нет вопросов, касающихся вас лично?

В. Позвоните в секретариат и попросите прислать вам материалы лишь по тем вопросам, которые представляют для вас интерес.

11. В вашем подразделении работает высококвалифицированный, но очень вздорный по характеру специалист, занимающийся как раз тем вопросом, о котором пойдет речь на предстоящем совещании. Что лучше сделать?

А. Пригласить его до совещания к себе в кабинет и попросить держать себя «в рамках», избегая личных выпадов по отношению к другим участникам совещания.

Б. Попросить не брать слово во время совещания и высказать свою оценку результатов обсуждения потом, в личной беседе с вами.

В. Не приглашать его на совещание вообще, а попросить до его начала подготовить вам краткую записку с предварительными соображениями, а после окончания совещания дать прослушать магнитофонную запись или прочитать стенограмму и подготовить свое заключение.

12. Готовясь к совещанию, вы составили и разослали его будущим участникам краткую ознакомительную записку. Начав же обсуждение, вы вдруг обнаруживаете, что никто не успел с ней ознакомиться, так как из-за халатности канцелярии она была разослана слишком поздно. Что вы предпримете?

А. Перенесете совещание назавтра.

Б. Зачитаете записку сами.

В. Постараетесь сымпровизировать выступление с еще более кратким рефератом незадачливой записки.

Г. Попросите зачитать вашу записку кого-нибудь из подчиненных.

13. Вас назначили руководителем того подразделения, где вы начинали работать еще молодым специалистом. Некоторые кадровые работники еще помнят те времена и общаются к вам на «ты» или по имени. Что вы сделаете после подписания приказа о назначении начальником?

А. С глазу на глаз попросите каждого из них обращаться к вам на «вы» и по имени-отчеству.

Б. Выскажете эту просьбу вслух на первом же совещании.

В. Сохраните эту привилегию для ветеранов подразделения, решительно пресекая такую фамильярность со стороны остальных.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

14. Вы поручили своему подчиненному решение частной задачи, а он неожиданно добился результатов, которые весьма одобрительно оценены вышестоящим начальством. Что вы сделаете, узнав об этом?

А. Объявите ему благодарность на заседании отдела.

Б. Поручите готовить победную докладную начальству за вашей и его подписью.

В. Доверите ему новую, куда более сложную задачу, подчеркнув, что он доказал свое право на «свободное плавание».

15. В вашей организации намечено проведение аттестации. Что вы сделаете?

А. Соберете сотрудников, проинформируете их о предстоящей процедуре и ее критериях с тем, чтобы они подумали о собственных шансах на успешное прохождение.

Б. Вызовете поодиночке всех сотрудников, которые, по вашему мнению, не могут пройти аттестацию, и предупредите их о такой своей позиции.

В. Соберете руководящий состав подразделения и обсудите возможные результаты аттестации.

16. Решение срочной задачи, поставленной руководством перед вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графиков отпусков. Что вы сделаете в этой ситуации?

А. Жестко напомните подчиненным, что производственная дисциплина должна соблюдаться неукоснительно и приказы начальства обсуждению не подлежат.

Б. Соберете совещание и попробуете договориться с сотрудниками, как организовать работу и помочь друг другу, чтобы и сроков не сорвать, и в отпуск уйти с минимальным опозданием против устраивавшего всех графика.

В. Пообещаете подчиненным «выбить» у начальства крупную премию, если они перестанут шуметь и рьяно возьмутся за работу.

17. Один из лучших специалистов в вашем подразделении, наделенный, к сожалению, крайне неуживчивым характером, позволил себе публично весьма пренебрежительно оценить работу одного из ветеранов, действительно справляющегося со своими обязанностями не лучшим образом. Возмущенные сотрудники пришли к вам с жалобой на «зазнайку». Что вы сделаете?

А. Вызовете его к себе и устроите «разнос», намекнув, что при повторении выходок ему придется искать себе другую работу.

Б. Соберете собрание трудового коллектива и осудите его поведение публично.

В. Вызовете его к себе и доверительно скажете, что по существу он прав, но по форме его поведение недопустимо.

Наиболее частые ответы опытных руководителей:

Ситуации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Варианты	А	Б	В	Б	В	В	В	Г	В	А	А	В	А	А	А	Б	В

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

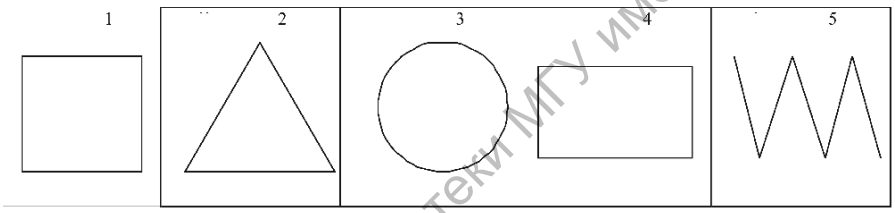
Приложение 24

Психогеометрический тест «Кто вы: квадрат, треугольник, круг, прямоугольник или зигзаг?» (разработан С. Деллингер)

Данный психологический тест позволяет определить ряд важных характерологических признаков.

Перед вами пять геометрических фигур: квадрат, треугольник, круг, прямоугольник и зигзаг. Посмотрев на них, определите, какой из знаков вам ближе всего. Раздумывать и долго принимать решение не следует, ответ подскажет интуиция. Определив по значимости свой знак, поставьте под ним цифру «1». Прикрыв его, выберите таким же образом и среди других оставшихся геометрических фигур наиболее привлекательную. Все фигуры должны быть вами пронумерованы от «1» до «5».

Итак, определите свои приоритеты.



А теперь узнаете о своих преобладающих психологических характеристиках и качествах.

1. Квадрат

Главные жизненные ценности: порядок, работа, традиции, репутация.

Основные психологические качества:

– *плюсы*: Организованность. Дисциплинированность. Пунктуальность. Аккуратность, чистоплотность. Законопослушность. Трудолюбие. Терпеливость. Упорство, настойчивость. Твёрдость в решениях. Верность слову, честность. Благоразумие, рациональность. Спокойствие. Бережливость. Практичность.

– *минусы*: «Чёрно-белое» мышление, односторонность. Негибкость, педантизм. Чрезмерная строгость. Дотошность, мелочность. Чрезмерная серьёзность. Выжидание. Затягивание решений. Упрямство. Консерватизм. Сопротивление новому. Боязнь риска. Бедная фантазия. Замкнутость. Скупость.

2. Треугольник

Главные жизненные ценности: власть, лидерство, карьера, статус, победа, доход.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Основные психологические качества:

– *плюсы*: Успешное лидерство. Способность принимать ответственность на себя. Умение видеть суть, главное. Способность к концентрации. Установка на победу. Уверенность в себе. Решительность. Смелость, склонность к риску. Энергичность. Прямота, откровенность. Сила чувств, страстность. Остроумие.

– *минусы*: Эгоцентризм, эгоизм. Стремление контролировать всё происходящее. Нетерпимость к инакомыслию. Полная поглощённость делами. Философия «цель оправдывает средства». Категоричность. Импульсивность. Безжалостность. Нетерпеливость. Резкость, жестокость. Вспышки гнева, ярости. Язвительность.

3. Круг

Главные жизненные ценности: служение людям, счастье и благополучие семьи, детей, общение.

Основные психологические качества:

– *плюсы*: Высокая потребность в общении. Коммуникабельность, доступность. Доброжелательность. Заботливость. Преданность. Развитая социальная интуиция. Эмпатия, великодушие. Щедрость, эмоциональная чувствительность. Спокойствие и расслабленность. Бесконфликтность, склонность прощать.

– *минусы*: Зависимость от общественного мнения. Непунктуальность. Мягкотелость. Нетребовательность. Навязчивость. Нерешительность. Расточительность, небрежность. Болтливость. Сентиментальность. Уступчивость.

4. Прямоугольник

Характеризуется переоценкой и сменой главных жизненных ценностей в результате значимых событий в жизни. Прямоугольник – это человек в процессе перехода от одной системы ценностей к другой, от одного образа жизни к другому.

Основные психологические качества:

– *плюсы*: Ориентация на поиск. Позитивное отношение к новому. Любознательность. Высокая обучаемость. Чувствительность. Доверчивость и эмпатия. Неамбициозность. Смелость. Игривость.

– *минусы*: Непоследовательность. Неопределённость. Внутренний разлад. Легковерность. Внушаемость. Эмоциональная неустойчивость. Наивность. Низкая самооценка. Забывчивость.

5. Зигзаг

Главные жизненные ценности: свобода, творчество, изменения.

Основные психологические качества:

– плюсы: Стремление к новизне, творчеству. Жажда познания. Бунтарский дух. Мечтательность. Ориентация на будущее. Восторженность. Экспрессивность, энтузиазм. Остроумие.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

– минусы: Неорганизованность, непоследовательность. Непостоянность. Индивидуализм, ненадёжность. Пренебрежение к законам, традициям. Нереалистичность, непрактичность. Безалаберность. Импульсивность, манерность. Язвительность, колкость.

Приведенный выше тест позволяет закрепить навыки самоанализа, более глубоко раскрыть себя и на этой основе дает возможность изменить себя.

Это, безусловно, не в полной мере профессиональный тест, по которому можно определить базовые характеристики личности. Такая задача и не ставится. Как и любые другие, данный тест – это материал для дальнейшей работы.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 25

Тест на выявление преобладающих потребностей

Инструкция. *Ответьте «да» или «нет» на предложенные ниже вопросы.*

	Вопрос	Ответ
1.	Нравятся ли вам такие ситуации, в которых лично вы должны находить решения возникающих проблем?	
2.	Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск?	
3.	Нуждаетесь ли вы в обратной связи?	
4.	Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в жизни?	
5.	Ищете ли вы такие работы или такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	
6.	Часто ли вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у вас с окружающими?	
7.	Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?	
8.	Пытаетесь ли вы улаживать отношения между людьми, когда возникают какие-то трения?	
9.	Пытаетесь ли вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?	
10.	Стараетесь ли вы в группе занять позицию лидера?	
11.	Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?	
12.	Считают ли вас окружающие человеком прямолинейным, энергичным и требовательным?	

Если вы ответили «да» на вопросы 1–4, то вы имеете высокую *потребность в достижении.*

Если вы ответили «да» на вопросы 5–8, то у вас сильно выражена *потребность в принадлежности к определенной группе.*

Если вы ответили «да» на вопросы 9–12, то у вас сильно выражена *потребность во власти.*

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 26

Тест на выявление преобладающих мотивов

Обведите кружком цифру, отражающую степень вашего согласия с утверждением:

+3 – совершенно согласен;
+2 – в основном согласен;
+1 – скорее согласен, чем не согласен;
0 – не могу сказать, согласен или нет;
-1 – скорее не согласен, чем согласен;
-2 – в основном не согласен;
-3 – совершенно не согласен.

Утверждение	Вариант ответа
1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые (отдельные) надбавки к заработной плате	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
2. Наличие четких правил и инструкций помогает работникам избежать аварий и ошибок в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
3. Работникам следует напоминать, что они смогут сохранить рабочие места лишь при условии конкурентоспособности компании	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
4. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
5. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
6. Для большинства людей большое значение имеет признание их особых личных достижений в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
7. Для высоких рабочих результатов всегда важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были максимально полно задействованы в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
9. Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые им льготы и предлагаемые меры социальной зашиты	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
11. Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия в нерабочее время	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
13. Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
14. Гордость за свою работу действительно является важным стимулом для многих людей	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
15. Отношения в неформальных рабочих группах являются очень важными для достижения высоких рабочих результатов	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Электронный архив библиотеки МГТУ имени А.А. Кулешова

Окончание таблицы

Утверждение	Вариант ответа
16. Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов — кто не работает, тот не ест	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством	+3 +2+10 1 -2 -3
18. Работники должны иметь возможность планировать собственную деятельность и принимать самостоятельные решения	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и к организации	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Потребность в самоактуализации		Потребность в уважении		Потребность в принадлежности		Потребность в безопасности		Базовые потребности	
10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
Итого		Итого		Итого		Итого		Итого	

Отметьте значком X на соответствующей шкале полученную сумму баллов (из строки «Итого»).

Самоактуализация	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+ 10	+ 12
Уважение	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+ 10	+12
Принадлежность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+ 10	+ 12
Безопасность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+ 10	+ 12
Базовые потребности	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+ 10	+ 12

Низкий уровень Высокий уровень

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 27

Методика изучения групповой мотивации

Методика может быть применена как для индивидуальной работы, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы, характеризующие групповую мотивацию. В правой его части представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

Инструкция

Перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Просим вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл. Обведите кружком соответствующую вашим представлениям цифру.

Преобладающие факторы	Баллы	Преобладающие факторы
1. Высокий уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой сплоченности
2. Высокая активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность членов группы
3. Нормальные межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохие межличностные отношения в группе
4. Отсутствие конфликтных отношений в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие конфликтов в группе
5. Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой совместимости
6. Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7 6 5 4 3 2 1	Неприятие работниками организационных целей
7. Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не признают авторитет руководителя
8. Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не отдают должного компетентности руководителя
9. Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10. Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие доверительных отношений у членов группы с руководителем
11. Участие в принятии коллективных решений членами группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие участия членов группы в принятии решений
12. Есть условия для выражения творческого потенциала работников	7 6 5 4 3 2 1	Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы
13. Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Окончание таблицы

Преобладающие факторы	Баллы	Преобладающие факторы
14. Хороший психологический климат в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохой психологический климат в группе
15. Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
16. Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
17. Стремление к самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18. Высокая степень согласованности действий у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Слабая степень согласованности действий у членов группы
19. Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие общегрупповых ценностей
20. Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Наличие стрессов внутри группы
21. Желание работать в группе	7 6 5 4 3 2 1	Стремление членов группы работать индивидуально
22. Положительное отношение руководителя к своим подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение руководителя к членам группы
23. Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24. Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25. Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы

Для получения индивидуальных результатов суммируйте все отмеченные баллы. Минимально возможное количество баллов при заполнении теста равняется 25, максимальное – 175.

Желательно, чтобы это задание было выполнено всеми членами вашей группы и получен средний результат оценок. После этого обсудите выполненное задание в группе.

Оценка результатов

25–48 баллов – группа отрицательно мотивирована;

49–74 баллов – группа слабо мотивирована;

75–125 баллов – группа недостаточно мотивирована на положительные результаты в деятельности;

126–151 баллов – группа в достаточной степени ориентирована на достижение успеха в деятельности;

152–175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 28

Методика исследования мотивов профессиональной деятельности

Методика исследования мотивов профессиональной деятельности используется для экспресс-диагностики личностных предпочтений, вида и стиля деятельности, тесно связанных с общей системой ценностных ориентаций человека и оказывающих влияние на направленность профессионального развития и определения его в системе межличностного взаимодействия. В зависимости от ценностных ориентаций, общих и специальных способностей, индивидуальных склонностей человек может быть ориентирован на достижение профессиональной компетентности, управленческую деятельность, служение значимой цели и т.д.

Знание этих предпочтений позволяет более обоснованно и целенаправленно управлять процессом профессиональной адаптации специалистов, прогнозировать устойчивость профессиональной направленности и осуществлять межличностное взаимодействие.

Предлагаемую методику можно использовать для определения следующих видов ориентаций:

1. Профессиональная компетентность (ПК)
2. Управление (У)
3. Служение значимой цели (СЦ)
4. Предпринимательство (Пр)
5. Автономия (независимость) (А)
6. Стабильность:

а) работы (СР); б) места жительства (СМ)

7. Вызов (соперничество) (В)
8. Интегрирование стилей жизни (И)

Для обработки результатов необходимо, пользуясь предлагаемым ниже ключом, подсчитать среднее арифметическое баллов по каждой ориентации. Для этого сумму баллов необходимо разделить на количество вопросов в данном виде ориентации. Например, в профессиональной компетентности 5 вопросов, следовательно, сумма полученных балов делится на 5. Максимальное значение показателя равно 10, минимальное значение –1.

№ п/п	Виды ориентаций	№ вопросов	Количество вопросов
1.	Профессиональная компетентность	1, 9, 17, 25, 33	5
2.	Управление	2, 10, 18, 26, 34	5
3.	Служение значимой цели	5, 13, 21, 29, 37	5
4.	Предпринимательство	8, 16, 24, 32,40	5
5.	Автономия (независимость)	3, 11, 19, 27, 35	5
6.	Стабильность работы	4, 12, 36	3
	Стабильность места жительства	20, 28, 41	3
7.	Вызов (соперничество)	6, 14, 22, 30, 38	5
8.	Интеграция стилей жизни	7, 15, 23, 31. 39	5

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

Интерпретация результатов по видам ориентации

1. Профессиональная компетентность

Высокая оценка свидетельствует об имеющейся установке на определенную профессиональную область и о стремлении развивать свои навыки и умения в этой области. Человек с такой ориентацией находит свое призвание в профессиональной сфере, позволяющей развивать свои способности. Несмотря на то, что испытуемый готов управлять другими в пределах своей компетентности, управление не представляет для такого человека особого интереса. Оно рассматривается как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере.

Низкая оценка говорит о том, что повышение уровня профессиональной компетентности не является ведущим мотивом деятельности.

2. Управление

Высокая оценка: человек ориентирован на управление, то есть для него первостепенное значение имеет интеграция усилий других, полнота ответственности за конечный результат и соединение воедино различных функций в организации. Такая деятельность предполагает у испытуемого не только наличие аналитических способностей, но и сочетание навыков межличностного и группового общения с эмоциональной уравновешенностью. Этот вид ориентации предполагает личность, которой нравится развивать перечисленные свойства. Как правило, такой человек стремится продвинуться на руководящую должность.

Низкая оценка означает, что управление не представляет для кандидата интереса.

3. Служение значимой цели

Высокие оценки по этому виду ориентации дифференцируют личность, преданную определенным нравственным целям (например, сделать мир лучше, помогать другим, добиваться гармонии и т. д.). Если ориентация состоит в этом, то человек будет искать возможности, позволяющие ему работать в данном направлении. При работе в организации, в которой труд не соответствует целям, результаты труда будут низко продуктивными. И, наоборот, при совпадении направленности организации с личными ценностями испытуемый может достичь успеха и внести большой вклад в общее дело.

Низкие оценки указывают на то, что служение цели для изучаемого не является ведущим мотивом профессиональной деятельности.

4. Предприимчивость

Высокие оценки получают лица, стремящиеся создать нечто новое, достичь выдающегося положения в чем-то значительном, с выраженной потребностью «работать на себя, а не на других», готовые к риску и преодолению препятствий. «Предприниматель», как правило, будет стремиться к развитию своего дела (а иногда – идеи), даже если сначала он будет терпеть неудачи и ему придется рисковать.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Низкие оценки свидетельствуют о том, что предпринимательство не представляет интереса для личности.

5. Автономия (независимость)

Высокие оценки свидетельствуют о стремлении к свободе, об отступлении от организационных правил и ограничений. Человек предпочитает сам решать, когда работать, чем работать и как работать. Нельзя забывать, что каждый человек до некоторой степени нуждается в автономии, но если это основной мотив, то личность готова отказаться от карьеры или от других возможностей, чтобы сохранить независимость.

Низкие оценки говорят о том, что автономия и независимость не имеют большого значения для личности.

6 (а; б). Стабильность

Высокие оценки означают, что для личности важно чувствовать себя в безопасности и иметь гарантии определенной стабильности. Это касается в одном случае работы, а в другом – места жительства (места, в котором человек решает «пустить корни»). Личность, ориентированная на стабильность работы, склонна перекладывать часть ответственности за свою карьеру на организацию, поэтому эффективнее работает там, где четко определены условия работы, имеется хорошая репутация организации в целом, отсутствует практика увольнений и сокращений, гарантирована хорошая пенсия. При этом передвижения в области деятельности, а также географические перемещения воспринимаются достаточно безболезненно. Если для человека важна стабильность места жительства, он всегда будет стремиться предотвратить переход «с места на место».

Низкие оценки показывают, что стремление к стабильности для личности не характерно.

7. Вызов (соперничество)

Высокие оценки показывают, что для личности первостепенной задачей является разрешение кажущихся неразрешимыми проблем, достижение превосходства над своими оппонентами, преодоление различных препятствий. Такого человека процесс борьбы и одержание победы увлекают больше, чем конкретная область деятельности или квалификация. Новизна, разнообразие и вызов представляют для него большую ценность, и если все идет слишком просто, ему становится скучно.

Низкие оценки означают, что вызов и соперничество не характерны для данной личности.

8. Интеграция стилей жизни

Высокие оценки предполагают стремление интегрировать различные стороны жизни в единое целое так, чтобы поддерживать баланс между работой и личной жизнью, семьей. Для такого человека благоприятна работа или организация, позволяющая поддерживать это равновесие.

Низкие оценки свидетельствуют, что для испытуемого такое стремление не характерно.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

При анализе результатов тестирования рассматриваются как те виды ориентации, в которых набрано максимальное количество баллов, так и те, по которым личность набирает минимальное количество баллов.

Присутствие в качестве ведущего мотива профессиональной деятельности стремления к профессиональной компетентности, управлению, стабильности работы и интеграции стилей жизни является благоприятным прогнозом в отношении устойчивости профессиональной направленности индивида.

Естественно предположить, что личность может иметь и другие, не названные в опроснике индивидуальные мотивы деятельности. В этом случае ни одна из перечисленных категорий не будет преобладающей, а количество баллов по каждому виду ориентации будет не выше 3-4. Это возможно также в том случае, когда профессиональный рост вообще не представляет ценности для личности.

Инструкция к проведению методики
по изучению мотивации профессиональной деятельности

Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже утверждений. Ответы на утверждения 1-21 лежат на шкале «совершенно неважно – исключительно важно», а ответы на утверждения 22-41 – на шкале «совершенно не согласен – полностью согласен». Все задания выполняются по порядку, пропускать вопросы нельзя. Отметки в виде цифр от 1 до 10 ставятся только в регистрационном бланке в зависимости от выбранного вами ответа.

Стимульный материал к методике изучения
мотивов профессиональной деятельности

Вам предлагается, отвечая на поставленный вопрос, выбрать ту цифру справа (от 1 до 10), которая соответствует степени вашего согласия с ним: цифра 1 соответствует полюсу «совершенно неважно», цифра 10 – полюсу «исключительно важно».

№ п/п	Утверждения	Совершенно неважно									Исключительно важно
1.	Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Осуществлять наблюдение, влияние и контроль над людьми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Использовать свое умение общаться и помогать другим, чтобы приносить людям пользу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Окончание таблицы

№ п/п	Утверждения	Совершенно неважно									Исключительно важно
6.	Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Вести такой образ жизни, чтобы семья и карьера взаимно уравновешивали друг друга	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Продолжать работу в области своей специальности даже если мне предложат более высокую должность, но не связанную с моей специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Быть первым руководителем в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Иметь работу, не связанную с режимом или с другими организационными ограничениями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Работать в организации, которая обеспечивает мне стабильность на длительный период времени	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Использовать свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	Соревноваться и побеждать других	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Развивать карьеру, которая позволит мне продолжать следовать моему образу жизни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Создать новое коммерческое предприятие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Посвятить свою жизнь избранной профессии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	Достичь высокой руководящей должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т. п.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	Лучше оставаться на одном месте жительства, чем переезжать в связи с повышением	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Отвечая на вопросы следующего раздела, вам необходимо отметить, насколько вы согласны с каждым из следующих утверждений, выбрав одну из цифр в пределах от 1 («совершенно не согласен») до 10 («полностью согласен»).

№ п/п	Утверждения	Совершенно не согласен									Полностью согласен
22.	Главная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области они возникли	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Я всегда стремлюсь уделить одинаковое внимание моей семье и моей карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы мне возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	В моей профессиональной деятельности я более всего забочусь о своей свободе и автономии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или работу в другой местности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу людям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30.	Состязательность и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31.	Карьера имеет смысл только в том случае, если она не препятствует личной жизни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32.	Центральная часть моей карьеры – предпринимательство	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33.	Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Окончание таблицы

№ п/п	Утверждения	Совершенно не согласен									Полностью согласен
34.	Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35.	Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36.	Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37.	Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38.	Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39.	Выбрать и вести определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40.	Я бы хотел основать свой собственный бизнес	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41.	Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Регистрационный бланк методики

№ утверждения	Ваш ответ	№ утверждения	Ваш ответ
1.		22.	
2.		23.	
3.		24.	
4.		25.	
5.		26.	
6.		27.	
7.		28.	
8.		29.	
9.		30.	
10.		31.	
11.		32.	
12.		33.	
13.		34.	
14.		35.	
15.		36.	
16.		37.	
17.		38.	
18.		39.	
19.		40.	
20.		41.	
21.			

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 29

Методика «Интегральная удовлетворенность трудом»

Назначение теста

Интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др. Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и ее составляющие.

Инструкция к тесту

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

Тестовый материал

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
   a) да;
   b) отчасти;
   c) нет.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
   a) да;
   b) отчасти;
   c) нет
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
   a) да;
   b) не со всеми;
   c) нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
   a) да;
   b) не всегда;
   c) нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
   a) да;
   b) отчасти;
   c) нет.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:

a) да;

b) время от времени;

c) нет.

7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:

a) да;

b) не уверен;

c) нет.

8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:

a) да;

b) что-то среднее;

c) нет.

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:

a) да;

b) среднее;

c) нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

a) да;

b) редко;

c) нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

a) да;

b) среднее;

c) нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

a) да;

b) время от времени;

c) нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:

a) да;

b) не совсем;

c) нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

a) да;

b) иногда;

c) нет.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

15. Меня редко поощряют за работу:

a) да;

b) иногда;

c) нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

a) да;

b) может быть;

c) нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

a) да;

b) иногда;

c) нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

a. да;

b. не совсем;

c. нет.

Ключ к тесту

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2,7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	28

Дешифратор к ключу

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей таблицы:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Утверждения	Варианты ответов			Утверждения	Варианты ответов		
	b	c	a		c	a	b
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

Средний уровень УТ определяется в 45–55%-ном диапазоне от общей суммы баллов. Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1–44%, высокий – выше 56%.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 30

Методика «Умеете ли вы вести деловое обсуждение?»

Руководители ведут себя по-разному, выступая на совещаниях: одни скромно, с оглядкой, другие, напротив, безапелляционно. Ни та, ни другая линия не может быть отвергнута как неправильная с порога. Все зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит выступление, не допускающее возражений, в других – дипломатически тонкое. К сожалению, большая часть участников деловых дискуссий не меняет своего стиля спора, не учитывает конкретной обстановки, полагается только на свой темперамент и не пытается критически осмыслить свои выступления. К счастью, однако, в глубине души каждый жаждет самосовершенствования. Реализовать это желание можно, и начинать предлагаем с самооценки. Для облегчения самооценки мы предлагаем тест. Он поможет вам проанализировать линию своего поведения на совещаниях.

Инструкция. Поставьте – это надо сделать корректно и объективно – сами себе баллы от 1 до 5 и запишите у каждого вопроса. Не бойтесь ставить и крайние оценки. Оценки означают:

1 – нет, так вовсе не бывает;

2 – нет, как правило, так не бывает;

3 – неопределенная оценка;

4 – да, как правило, так бывает;

5 – да, так бывает всегда.

Тестовый материал

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении будут критиковать меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я по большей части признаю.

10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые аргументы.

17. Ясно выражаю свои мысли.

18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Я стараюсь развивать мысли так, как если бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и их контраргументы.

22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29. Я понимаю чувства других людей.

30. Я больше говорю о своих мыслях, чем выслушиваю чужие.

31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Я помогаю другим получить слово.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мысли.

36. Как правило, я никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова.

Ключ к тесту

Сложите баллы, проставленные вами против утверждений 1, 3, 5 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через *А* (она находится в интервале от 20 до 100).

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Для получения суммы *B* сложите баллы в остальных утверждениях (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39). Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты этого теста показывают вам, является ли ваше поведение на совещаниях дипломатичным или авторитарным.

Если сумма *A*, по крайней мере, на 10 баллов превышает сумму *B*, то большая часть людей должна считать вас хорошим дипломатом.

Если же сумма *B* как минимум на 10 баллов меньше суммы *A*, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно.

Если же обе суммы различаются меньше чем на 10 баллов, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной – в зависимости от обстоятельств.

Дипломатичный стиль означает, что у вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши собственные идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато участники совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

Авторитарные участники совещания стремятся протащить свои идеи и проекты, не обращая внимания на окружающих. Они действуют агрессивно, динамично, напористо, а часто и самонадеянно. У их партнеров по совещанию редко появляется возможность высказаться. Они как бы загнаны в угол. При авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает много новой информации и формулирует свое мнение категорично, не допуская никаких возражений. Он не добивается всеобщего согласия, не стремится сделать решение общим делом, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных вами целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание или беседу. Дипломатия в общении уместна в следующих случаях:

- достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- участники совещания понимают проблему и знают пути ее разрешения;
- возникли широкие разногласия, и необходимо настойчиво убедить самых несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров ни при творческом рассмотрении данного вопроса, ни при последующем его внедрении. Это бывает, когда:

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

• дело заключается только в том, чтобы в сложившихся обстоятельствах как можно быстрее принять решение;

• можно не обращать внимания на психологический климат в коллективе.

Психологи, работающие на предприятиях, подтверждают, что оба стиля поведения – дипломатический и авторитарный – могут приводить к успеху. Однако все-таки авторитарное ведение совещаний следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае впоследствии вам уже не поможет никакая дипломатия.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 31

Методика диагностики направленности личности в общении (НЛО)

Данная методика предназначена для диагностики глубинных коммуникативных установок личности в общении, ценностно-смысловых критериев отношений человека к другим людям. Теоретической основой методики является концепция диалога (М.М. Бахтин, А.У. Хараш и др.), на базе которой автором были выделены различные виды направленности личности в общении.

Характеристика основных видов направленности личности в общении

Направленность личности в общении рассматривается автором методики как совокупность более или менее осознанных личностных смысловых установок и ценностных ориентаций в сфере межличностного общения как индивидуальная «коммуникативная парадигма», включающая представление о смысле общения, его средствах, желательных и допустимых способах поведения и т.п. Коммуникативная направленность предполагает определенное отношение к партнеру и одновременно к себе, определенный способ включения собственной личности во взаимодействие с другими. Она проявляется в форме готовности к восприятию воздействий партнера, с одной стороны, а также к определенным образом направленному коммуникативному поведению по отношению к нему – с другой.

Можно говорить о существовании шести видов (типов) направленности личности в общении.

1. Диалогическая направленность (Д НЛО) – ориентация на равноправное общение, основанное на взаимном уважении и доверии, ориентация на взаимопонимание, взаимную открытость и коммуникативное сотрудничество, стремление к взаимному самовыражению, развитию. Наиболее существенной особенностью данной направленности является конгруэнтность (соответствие, подобие) человека, которая определяет более ясную коммуникацию, отсутствие необходимости защищать себя, а следовательно, большую свободу для слушания чужой позиции, понимания партнера. Необходимым условием диалогического общения выступает высокая степень доверия личности к себе и к партнеру. Такое общение детерминируется не столько снаружи (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (индивидуальностью, настроением человека, его отношением к партнеру). Ответы, иллюстрирующие специфику данного вида направленности: «Мне нравится такое общение, когда собеседники относятся друг к другу с пониманием и уважением», «Доверять собеседнику необходимо, чтобы мы могли общаться искренне», «Если в общении назревает конфликт, я стараюсь выяснить его причины и действовать сообща и корректно», «Я стараюсь занять позицию в общении, которая отвечает интересам обеих сторон и основана на взаимном уважении».

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

2. Авторитарная направленность (Ав НЛО) – ориентация на доминирование в общении, стремление подавить личность партнера, подчинить его себе. Такая направленность сопряжена с «коммуникативной агрессивностью» и коммуникативной ригидностью человека, с когнитивным эгоцентризмом, отсутствием уважения к чужой точке зрения, «суверенитету» сознания партнера. При этом она, как правило, сочетается с «требованием» быть понятым (а точнее - требованием согласия с собственной позицией, требованием поддержки и безоговорочного принятия). Человек, у которого преобладает данный вид направленности, ориентирован, прежде всего, на себя и свои интересы, предпочитая стереотипное «общение-функционирование». Ответы, характеризующие данную направленность: «Я ожидаю от собеседника понимания, согласия, поддержки», «Если в общении назревает конфликт, я твердо буду стоять на своем», «Доверие собеседника ко мне поможет мне лучше раскрыть себя».

3. Манипулятивная направленность (М НЛО) – ориентация на использование партнера и всего общения в собственных целях для получения разного рода выгоды; отношение к партнеру как к средству, объекту своих манипуляций. При такой ориентации человек стремится понять («вычислить») собеседника, чтобы получить нужную информацию. Любые качества партнера приобретают для человека значимость постольку, поскольку они пригодны «для дела» и могут быть использованы для достижения цели. При этом сам человек, как правило, остается «закрытым», скрывает свои истинные цели и чувства или же использует определенные способы самоподачи, ориентированные на то, чтобы продемонстрировать качества и особенности, которые могут быть выгодными в данной ситуации и принести успех при взаимодействии с данным конкретным партнером. Таким образом, личность, для которой характерна данная направленность в общении, склонна рассматривать любую ситуацию как «целевую» и для достижения цели способна манипулировать не только партнером, но и собой. Манипулятивная направленность предполагает ориентацию человека на развитие и даже на творчество в общении, но одностороннюю – только для себя за счет другого. Типичные примеры ответов, характеризующие данную направленность: «Доверять собеседнику можно, чтобы достичь цели», «Мне нравится такое общение, когда собеседник полностью раскрылся, а я нет», «Если в общении назревает конфликт, то мои действия зависят от силы соперника», «Если я считаю, что собеседник не прав, то посмотрю, как будут развиваться события».

4. Альтероцентристская направленность (Ал НЛО) – добровольная «центрация» на партнере, ориентация на его цели, потребности, чувства и т.п., бескорыстное жертвование своими собственными интересами и игнорирование своих целей. Данная направленность сопряжена с тем, что принято называть альтруизмом, со стремлением человека понять запросы другого, максимально удовлетворять их, с готовностью помочь, оказать поддержку, способствовать

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

развитию и благополучию партнера, не ожидая ничего взамен, а нередко даже в ущерб своему собственному развитию и благополучию. Специфика данной направленности может быть пояснена следующими типичными примерами ответов: «В общении я стараюсь занять позицию друга, который сочувствует и помогает», «То, что собеседник чувствует и переживает, очень важно почувствовать самому», «Считаю правильным, если собеседник ожидает от меня , что я не брошу его в трудную минуту», «Для меня главная цель общения – сделать так, чтобы собеседнику было хорошо и он был бы доволен».

5. Конформная направленность (К НЛО) – отказ от равноправия в общении в пользу партнера, ориентация на подчинение силе авторитета, на «объектную» позицию для себя, на некритическое согласие и избегание противодействия. Человек, обладающий данной направленностью в общении, склонен к подражанию, к реактивному взаимодействию. Он, как правило, легко внушаем, готов «подстроиться» под партнера, отказаться от собственной точки зрения. Ему свойственна готовность к компромиссам, желание любыми способами избежать конфликтов и столкновений, уйти от «борьбы». Для такого человека также характерно отсутствие стремления к действительному пониманию партнера и желания быть понятым. Конформная направленность может быть проиллюстрирована следующими примерами ответов: «Чтобы собеседник правильно понял меня, пусть лучше он спрашивает», «Если в общении назревает конфликт, его обязательно надо сгладить, перейти на другую тему», «Если собеседник перестает меня слушать, я замолкаю и жду, что он будет делать», «Если я считаю, что собеседник не прав, то промолчу».

6. Индифферентная направленность (И НЛО) – доминирование ориентации на решение сугубо деловых вопросов, на деловую коммуникацию и предметное взаимодействие, «уход» от общения как такового. При такой направленности и партнер как личность, и само общение со всеми его проблемами по существу игнорируются, любые ситуации воспринимаются прежде всего как «деятельностные». Типичные примеры ответов, иллюстрирующих данную направленность: «Мне нравится такое общение, когда оно направлено на решение проблемы», «Я ожидаю от собеседника краткости и самостоятельности», «Чтобы я правильно понял собеседника, надо говорить по делу».

Характеристика методики и проведение опроса

Данная методика разработана автором в нескольких различных модификациях. Базовая форма НЛО носит проективный характер (в ее основе лежит метод неоконченных предложений) и предназначена для изучения индивидуальных особенностей коммуникативной компетентности личности, общих установок и ценностных ориентаций в сфере общения. Существуют также модификации методики, ориентированные на диагностику коммуникативной направленности в конкретной сфере профессионального общения (например, в педагогическом общении). Предлагаемый в данном пособии вариант, назван-

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ный автором «НЛО-А», в отличие от других форм, носит опросный, анкетный характер и предназначен для более простой и быстрой экспресс-диагностики индивидуальной «коммуникативной парадигмы».

Характерной особенностью данного опросника является то, что в предлагаемых вариантах ответов отсутствуют те, которые соответствуют диалогической направленности личности в общении. Связано это с тем, что опыт применения автором «НЛО-А» показал особую привлекательность для опрашиваемых именно этих вариантов ответов как наиболее социально желательных. Поэтому вместо Д-вариантов в опроснике оставлен шестой, «открытый» вариант ответа – для самостоятельной формулировки. При этом характер, содержание, стиль, размер и т.п. ответов никак не регламентируются – в этом опрашиваемый полностью свободен. Как показывает практика, ответы, которые формулируют респонденты, могут быть самыми разнообразными и соответствовать различным видам НЛО. Поэтому они должны рассматриваться как «проективный материал» и интерпретироваться исследователем на основе понимания системы категорий (видов коммуникативной направленности).

Исследование может проводиться индивидуально или в группе, его процедура достаточно стандартна для методик опросного типа. Важным моментом при инструктаже участников исследования является создание у них установки на то, что предлагаемые в методике варианты ответов далеко не полностью описывают все возможные способы поведения в ситуациях общения, что гораздо важнее самостоятельно сформулировать такой ответ, который действительно отражал бы собственные представления и предпочтения отвечающего.

Обработка и интерпретация результатов исследования

Обработка полученных в исследовании данных начинается с подсчета баллов, набранных по каждой категории – виду НЛО. Для этого варианты ответов, выбранных испытуемым, «расшифровываются» при помощи «ключа». За каждый ответ начисляется 1 балл в пользу соответствующей категории.

Далее интерпретируются те ответы, которые были самостоятельно сформулированы респондентом. Для их оценки используются приведенные ранее описания видов направленности в общении. Каждому ответу на основе сопоставления с содержательными характеристиками видов НЛО дается качественная оценка и присваивается определенная категория: «Д», «Ав», «М» и т.д. Если невозможно однозначно оценить тот или иной ответ, допускается приписывание ему сразу двух категорий; в более неясных случаях, когда невозможно с достаточной точностью оценить предложенный вариант ответа, ему не приписывается никакая категория.

Затем по каждой категории выводится итоговый количественный показатель (сумма баллов) и определяется «формула» коммуникативной направленности личности. Например, итоговая оценка результатов исследования, представленных в приложении, будет выглядеть следующим образом: Д-2, Ав.-2,

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

М-6, Ал.-0, К-1, И-9. Следует принять во внимание тот факт, что общая сумма баллов (по всем категориям) у разных респондентов может быть различной, поскольку некоторые варианты самостоятельно сформулированных ответов не могут быть однозначно отнесены к какой-либо категории или же ответу могут быть присвоены одновременно две категории. Поэтому для сравнения результатов различных испытуемых между собой абсолютные значения переводятся в относительные - проценты к общей сумме баллов. Для представленного выше примера итоговая «формула» будет иметь следующий вид: общая сумма баллов – 20 (100%), по категориям – Д – 10%, Ав. – 10%, М – 30%, Ал. – 0%, К – 5%, И – 45%. Для большей наглядности полученных в исследовании результатов можно построить графический профиль соотношения различных видов НЛО.

Как правило, у каждого конкретного респондента в той или иной степени представлены все виды направленности, хотя в отдельных случаях могут быть нулевые оценки по одной-двум-трем категориям. Для анализа и дальнейшей интерпретации результатов исследования используется именно «формула» в целом. На ее основе можно выделить основные тенденции, преобладающий у человека вид коммуникативной направленности (в примере, представленном в приложении, четко прослеживаются индифферентные и манипулятивные тенденции), определенную логику распределения баллов по категориям и т.п.

Инструкция. «Представьте, пожалуйста, что Вам необходимо обсудить со знакомым человеком (или, например, с другом, с деловым партнером и т.п.) важную для вас обоих проблему. Ниже описаны различные варианты поведения в подобной ситуации. Вам предлагается выбрать тот вариант, который в наибольшей степени соответствует предпочитаемому Вами стилю общения с людьми. Однако предложенные пять вариантов не исчерпывают всего многообразия возможных форм поведения в общении. Поэтому если ни один из описанных вариантов не соответствует Вашему представлению об общении, то сформулируйте свой вариант и впишите его под номером 6. Старайтесь отвечать искренне; помните, что здесь нет и не может быть «хороших» или «плохих» ответов, важно лишь то, чтобы они отражали Ваше мнение».

Текст опросника

1. Чтобы собеседник правильно понял меня . . .

1. – я должен говорить о том, что его волнует и интересует.
2. – у него должна быть одинаковая со мной точка зрения.
3. – главное, чтобы он хорошо разбирался в обсуждаемом вопросе.
4. – я должен говорить то, что ему понятно и с чем он согласен.
5. – я не всегда буду стараться достичь этого.
6. – . . .

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

2. Я ожидаю от собеседника . . .
1. – четкой и твердой позиции.
2. – согласия со мной.
3. – какой-либо пользы для себя.
4. – участия в решении деловых вопросов.
5. – открытости, готовности принять мою помощь.
6. – . . .

3. То, что чувствует и переживает собеседник . . .
1. – я принимаю близко к сердцу.
2. – может влиять на мое поведение.
3. – может представлять интерес.
4. – не должно мешать делу.
5. – не следует показывать окружающим.
6. – . . .

4. Я хотел бы, чтобы собеседник занимал в общении со мной позицию...
1. – удобную для меня.
2. – все равно какую.
3. – лидера.
4. – сочувствующего слушателя.
5. – удобную для него.
6. – . . .

5. Доверие собеседника ко мне . . .
1. – не имеет существенного значения для дела.
2. – нужно, если мне важен этот человек.
3. – должно быть полным.
4. – сделает общение более спокойным и легким.
5. – мне очень дорого, и я буду стараться оправдать его.
6. – . . .

6. Если в общении между нами назревает конфликт, собеседник ...
1. – должен уступить.
2. – может рассчитывать на мою готовность помочь, уступить.
3. – не должен делать того, чего я не хочу.
4. – пусть лучше займется делом.
5. – должен его не допустить.
6. – . . .

7. Когда собеседник меня не понимает . . .
1. – значит, я плохо объясняю и должен ему помочь.
2. – я должен выслушать его точку зрения.
3. – меня это не волнует, если не мешает делу.
4. – я прекращаю с ним общаться.
5. – я буду ему объяснять, если мне это надо.
6. – . . .

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

8. Для меня важно, чтобы в общении со мной собеседник исходил из…
1. – моих интересов.
2. – желания не обострять отношения.
3. – того, что приятно для меня.
4. – того, что его волнует.
5. – интересов дела.
6. – . . .

9. Если собеседник перестает меня слушать . . .
1. – меня это не волнует.
2. – я обижаюсь и прекращаю разговор.
3. – значит, в этом виноват я.
4. – я пробую повлиять на него по-другому.
5. – я буду слушать его.
6. - . . .

10. Мне нравится такое общение, когда . . .
1. – оно проходит спокойно и я согласен с собеседником.
2. – я получаю от него пользу.
3. – я чувствую, что нужен собеседнику.
4. – есть практический результат.
5. – когда я получаю удовольствие.
6. – . . .

11. Чтобя я правильно понял собеседника . . .
1. – он должен быть моим единомышленником.
2. – надо меньше разговоров, а больше дела.
3. – я должен согласиться с его точкой зрения.
4. – надо внимательно за ним наблюдать.
5. – мне надо полностью сосредоточиться на его проблемах.
6. – . . .

12. Я считаю правильным, если собеседник ожидает от меня . .
1. – согласия.
2. – того, что я намерен ему предложить.
3. – ничего не ожидает.
4. – помощи, участия.
5. – четкой и твердой позиции.
6. – . . .

13. То, что я чувствую и переживаю . . .
1. – зависит от переживаний собеседника.
2. – не должно быть заметно собеседнику.
3. – не должно мешать делу.
4. – должно быть важно для партнера, и он тоже должен переживать.
5. – не должно беспокоить собеседника.
6. – . . .

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

14. Я стараюсь занять в общении позицию . . .
1. – удобную для собеседника.
2. – все равно какую.
3. – сочувствующего слушателя.
4. – удобную для меня.
5. – лидера.
6. – . . .

15. Доверять собеседнику . . .
1. – можно только в очень редких случаях (если в этом есть смысл).
2. – надо, если это в интересах дела.
3. – можно, если его позиция убедительна.
4. – можно, если наши взгляды совпадают.
5. – надо, потому что это поможет ему.
6. – . . .

16. Если в общении назревает конфликт, я . . .
1. – займусь делом.
2. – постараюсь его сгладить.
3. – буду действовать в соответствии со своими интересами.
4. – уступлю, чтобы помочь собеседнику.
5. – буду доказывать свою правоту.
6. – . . .

17. В общении я исхожу из . . .
1. – стремления утвердить свою точку зрения.
2. – желания получить максимум пользы для себя.
3. – необходимости решить проблемы другого человека, помочь ему.
4. – необходимости избежать конфликта.
5. – интересов дела.
6. – . . .

18. Когда я не понимаю собеседника . . .
1. – меня это не беспокоит.
2. – я очень переживаю и ищу свою ошибку.
3. – пересматриваю свою точку зрения.
4. – значит, он плохо объясняет.
5. – буду стараться понять, если мне это надо.
6. – . . .

19. Для меня главная цель общения . . .
1. – помочь, поддержать собеседника.
2. – решить деловой вопрос.
3. – получить удовольствие.
4. – избежать конфликта.
5. – извлечь какую-нибудь пользу.
6. – . . .

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

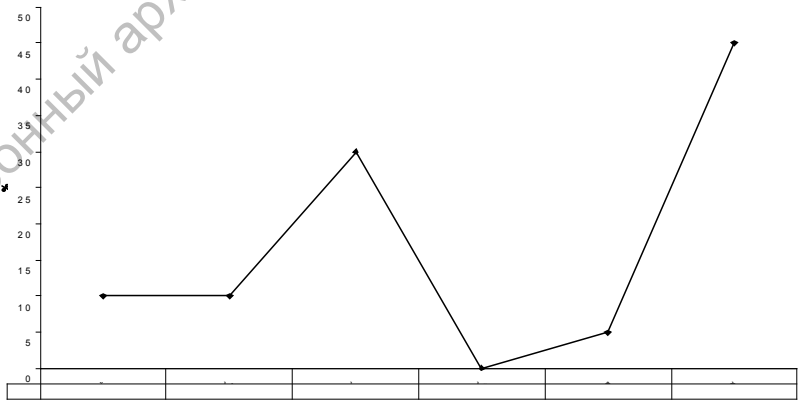
20. Если я считаю, что собеседник не прав, то . . .

1. – я теряю к нему интерес.
2. – думаю, что могу ему помочь.
3. – буду добиваться того, чтобы он признал и исправил свою ошибку
4. – не буду обострять ситуацию.
5. – это меня не беспокоит, это его проблема.
6. – . . .

Ключ

№ вопроса	Варианты ответов					
	1	2	3	4	5	6
1	Ал	Ав	И	К	М	
2	К	Ав	М	И	Ал	
3	Ал	К	М	И	Ав	
4	М	И	К	Ав	Ал	
5	И	М	Ав	К	Ал	
6	Ав	Ал	М	И	К	
7	Ал	К	И	Ав	М	
8	М	К	Ав	Ал	И	
9	И	Ав	Ал	М	К	
10	К	М	Ал	И	Ав	
11	Ав	И	К	М	Ал	
12	К	М	И	Ал	Ав	
13	Ал	М	И	Ав	К	
14	К	И	Ал	М	Ав	
15	М	И	К	Ав	Ал	
16	И	К	М	Ал	Ав	
17	Ав	М	Ал	К	И	
18	И	Ал	К	Ав	М	
19	Ал	И	Ав	К	М	

Пример построения графического профиля соотношения видов НЛО



Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 32

Тест «Способ реагирования в конфликтной ситуации» Томаса – Килмена

Тест позволяет определить основные способы поведения человека в конфликтной ситуации. Выбор одного суждения из 30 пар утверждений позволяет выявить пять возможных вариантов поведения: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Выберите то суждение, которое наиболее типично для вас.

Текст опросника

1А. Иногда мне хочется, чтобы ответственность за важные решения взял на себя кто-то другой.

1Б. Не следует обсуждать то, с чем мы не согласны, лучше обратить внимание на то, что нас обоих устраивает.

2А. Стараюсь найти компромиссное решение.

2Б. Пытаюсь решить вопрос с учетом наших общих интересов.

3А. Я стараюсь добиться своего во что бы то ни стало.

3Б. Иногда могу пожертвовать своими интересами ради интересов другого.

4А. Прежде всего предлагаю пойти на обоюдные уступки.

4Б. Стараюсь не обидеть другого.

5А. В разрешении конфликта я пытаюсь достичь понимания.

5Б. Делаю все возможное, чтобы обстановка не накалялась.

6А. В споре я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

6Б. Не скрою, что в спорах мне чаще всего удается отстоять собственные интересы.

7А. Стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его.

7Б. Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться большего.

8А. Всегда пытаюсь настоять на своем.

8Б. Вначале определяю, возможна ли взаимная выгода.

9А. Думаю, что не всегда нужно волноваться из-за возможных разногласий.

9Б. Я умею добиться своего, мотивируя это интересами другого.

10А. Нужно стараться настоять на своем – такова жизнь.

10Б. Усредненный вариант всегда предпочту крайним решениям.

11А. Прежде всего пытаюсь определить, в чем состоит суть дела.

11Б. Стараюсь успокоить партнера и по возможности сохранить с ним хорошие отношения.

12А. Как правило, я занимаю позицию, позволяющую избежать споров.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

12Б. Даю возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

13А. Предлагаю средний вариант.

13Б. Настаиваю, чтобы все было по-моему.

14А. Высказываю свою точку зрения и узнаю мнение партнера по интересующему нас обоих вопросу.

14Б. Пытаюсь продемонстрировать преимущество моих взглядов.

15А. Неверное решение можно исправить, а испорченные отношения – никогда.

15Б. Стараюсь делать все возможное, чтобы избежать конфликта.

16А. Внимательно слежу за тем, чтобы не задеть чувств другого.

16Б. Обычно пытаюсь доказать партнеру правильность моей позиции.

17А. Очень переживаю, если мне не уступают в споре.

17Б. Стараюсь избежать любой напряженности в отношениях.

18А. Если это нравится другому, я соглашусь с ним.

18Б. Сразу уступаю, если вижу, что и партнер идет навстречу.

19А. Вначале стараюсь четко обозначить в споре свои и чужие цели.

19Б. Пытаюсь отложить решение спорного вопроса, так как знаю, что со временем «страсти улягутся».

20А. Пытаюсь преодолеть разногласия.

20Б. Отыскиваю лучшее сочетание наших выгод и потерь.

21А. Во время переговоров стараюсь быть внимательным к партнеру.

21Б. Всегда готов обсудить возникшую проблему.

22А. Пытаюсь занять позицию, которая устраивает меня и собеседника.

22Б. Иногда я не прочь позволить партнеру решить сложный вопрос.

23А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

23Б. Чтобы отстоять свои взгляды, я умело использую и логику, и давление.

24А. Если позиция партнера кажется мне важной, я всегда иду ему навстречу.

24Б. Пытаюсь убедить партнера пойти на компромисс.

25А. Думаю, что отношусь к людям, которые умеют убедить других в своей правоте.

25Б. Во время переговоров я уважаю позицию партнера и всегда выслушиваю его аргументы.

26А. Я склонен призывать партнеров к взаимным уступкам.

26Б. Стремлюсь удовлетворить интересы каждой стороны.

27А. Не люблю споров, так как чаще всего они бесполезны.

27Б. Во время споров партнерам часто удается навязать мне свое мнение.

28А. Ради интересов дела я стараюсь настоять на своем, даже если мне это неприятно.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

28Б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у партнера.

29А. Согласен только на взаимные уступки.

29Б. Всегда стремлюсь к совместному успеху.

30А. Стараюсь не обидеть собеседника.

30Б. В споре занимаю такую позицию, чтобы можно было добиться успеха совместными усилиями.

Ключ к опроснику

Соперничество (С): 3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А.

Избегание (И): 1А, 5Б, 7А, 9А, 12А, 15А, 17Б, 19Б, 21А, 23Б, 27А, 29Б.

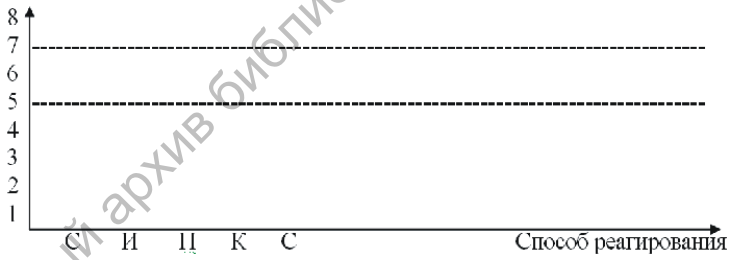
Приспособление (П): 1Б, 3Б, 4Б, 6А, 11Б, 15А, 16А, 18А, 24А, 25Б, 27Б, 30А.

Компромисс (К): 2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А.

Сотрудничество (С): 2Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б.

Обработка результатов

Нужно подсчитать количество ответов, совпадающих с ключом. Сравнив полученные числа, вы определите преимущественный способ реагирования на конфликт. Подсчитав сумму баллов по каждой «тактике», постройте по ним график.



Оптимальным способом поведения в конфликтной ситуации считается такой, когда используются все тактики поведения, каждая из которых имеет значение в интервале 5–7 баллов. На графике результат оптимальной стратегии поведения находится в «коридоре», отмеченном штриховыми линиями.

Характеристика стилей разрешения конфликта

Если вы попали в конфликтную ситуацию, необходимо разработать соответствующую стратегию поведения и модель разрешения конфликта. Стратегия поведения в основном определяется тем, в какой степени вы хотите удовлетворить свои интересы и интересы противоположной стороны. Если ваша

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

реакция является пассивной, вы постараетесь выйти из конфликтной ситуации, если она активная – попытаетесь разрешить конфликт. Существует система способов разрешения конфликтов, разработанная К.У. Томасом, которая включает пять основных стилей поведения.

Стиль соперничества (конкуренции). Вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других людей, вынуждая их принять ваш вариант решения проблемы. Для достижения цели вы используете свои волевые качества, и вам это удается. Это эффективно в том случае, если вы обладаете определенной властью: знаете, что ваше решение, принятое в данной ситуации, правильное, и настаиваете на нем. Однако этот стиль поведения нецелесообразен в личных отношениях. Используя такой подход, вы можете вызвать недовольство партнера, но завоюете сторонников, если получите положительный результат.

В некоторых случаях следует использовать этот стиль поведения: когда результат очень важен для вас и вы уверены, что принятое вами решение является в данном случае оптимальным; когда вы имеете достаточный авторитет для принятия важного решения и всем ясно, что оно является лучшим; когда решение нужно принять быстро и вы имеете возможности для этого; когда видите, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять; в критической ситуации, требующей мгновенного реагирования; когда вы не можете дать понять другим, что находитесь в тупике; когда нужно принять нестандартное решение и у вас достаточно возможностей для этого.

Стиль избегания (уклонения). Вы не отстаиваете своих прав, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или уклоняетесь от разрешения конфликта. Этот стиль приемлем, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не хотите тратить силы на ее решение или понимаете, что находитесь в безвыходном положении. Этот стиль поведения рекомендуется тогда, когда вы знаете, что не правы, ощущаете правоту другого человека, или в случае, если этот человек обладает большей властью. Это является основанием для того, чтобы не отстаивать свою позицию.

Такой способ поведения можно рекомендовать, если напряженность слишком велика и нужно как-то разрядить обстановку; когда исход дела не очень важен для вас или вы считаете решение настолько тривиальным, что не хотите тратить на него силы; если у вас выдался тяжелый день, а решение проблемы может принести дополнительные неприятности; если вы знаете, что не можете разрешить конфликт в свою пользу; если вам нужно выиграть время для того, чтобы получить дополнительную информацию или заручиться чьей-либо поддержкой; когда ситуация весьма сложна и вы понимаете, что разрешение конфликта потребует слишком много сил; когда у вас нет полномочий для решения проблемы или для разрешения конфликта желательным для вас способом; если понимаете, что у партнера больше шансов решить эту проблему;

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

когда решать возникшую проблему немедленно слишком опасно, поскольку открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Стиль приспособления. Вы действуете совместно с партнером, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Можно использовать этот стиль разрешения конфликта, когда исход дела чрезвычайно важен для другого и не очень существен для вас. Он нецелесообразен, когда вы чувствуете, что партнер не собирается поступиться своими интересами или не оценит сделанного вами.

Наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется использовать стиль приспособления: вас не особенно волнует случившееся; вы хотите сохранить добрые отношения с другими людьми; для вас важнее сохранить с партнером хорошие отношения, чем отстаивать свои интересы; вы понимаете, что правда на вашей стороне; у вас нет полномочий или мало шансов победить.

Стиль компромисса. Вы несколько уступаете партнеру, чтобы частично удовлетворить свои интересы, другая сторона поступает так же. Вы не пытаетесь определить скрытые цели партнера. Когда вы хотите прийти к компромиссному решению, следует начать с выяснения интересов обеих сторон, затем необходимо обозначить «область совпадения» ваших интересов.

Типичные случаи применения стиля компромисса: обе стороны обладают одинаковыми возможностями и имеют взаимоисключающие интересы; вы хотите быстро решить вопрос, так как дорожите временем или потому, что это более эффективный путь; вас устраивает временное решение вопроса; вы можете воспользоваться кратковременной выгодой; другие подходы к решению проблемы неэффективны; компромисс позволит вам сохранить хорошие взаимоотношения с партнером, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Стиль сотрудничества. Вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сохранить с партнером хорошие отношения. Для успешного использования стиля сотрудничества нужно затратить время на выявление скрытых интересов партнера, чтобы понять истинные цели обеих сторон. Партнеры должны уметь объяснить свои интересы, постараться выслушать и понять друг друга, чтобы затем выработать альтернативные варианты для решения проблемы. Стиль сотрудничества самый трудный, но он позволяет найти решение вопроса, которое наиболее удовлетворит обе стороны.

Этот стиль разрешения конфликта целесообразно использовать, если обе стороны понимают, в чем заключается его причина, если есть возможность вместе найти новые альтернативы или пойти на компромисс.

Стиль сотрудничества рекомендуется использовать в ситуациях, когда решение проблемы важно для обеих сторон и никто не хочет устраниться; если у вас налажены тесные взаимоотношения с партнером; когда у вас есть время поразмышлять над возникшей проблемой; если вы и партнер осведомлены о

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

проблеме и интересы обеих сторон известны; если вы оба хотите обсудить некоторые идеи и выработать приемлемое решение вопроса; если вы можете изложить суть ваших интересов и выслушать друг друга; если обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равными возможностями или стараются не замечать разницу в положении, чтобы на равных искать решение проблемы.

Каждый стиль разрешения конфликта эффективен только в определенных условиях, ни один из них не может считаться наилучшим. Наиболее приемлемый подход будет определяться конкретной ситуацией и складом вашего характера. При этом следует учитывать, что не все описанные варианты обеспечивают одинаковое качество разрешения конфликта. В основном они помогают снизить остроту проблемы, но не избавляют от обострений ситуации в будущем. Кардинальное решение конфликта обеспечивают в основном стили сотрудничества и компромисса. Здесь необходима определенная последовательность шагов, направленных на устранение противоречия, породившего конфликтную ситуацию.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 33

Методика «Оценка степени конфликтности»

Инструкция. Перед вами 10 пар утверждений. Прочитайте каждое из них и отметьте крестиком, на сколько баллов в вашем характере проявляются свойства, приведенные в левой колонке. При оценке пользуйтесь 7-балльной шкалой (7 баллов – свойство проявляется всегда; 1 балл – не проявляется). Шкалу можно использовать для самозащиты и оценки степени конфликтности окружающих.

1. Раздувает конфликт	7 6 5 4 3 2 1	Уклоняется от спора
2. Свои доводы приводит тоном, который не терпит возражений	7 6 5 4 3 2 1	Говорит извиняющимся тоном
3. Считает, что добьется своего, если будет рьяно возражать	7 6 5 4 3 2 1	Уверен, что проиграет, если будет возражать
4. Не обращает внимания на то, что другие не понимают его доводов	7 6 5 4 3 2 1	Сожалеет, если другие не понимают его доводов
5. Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента	7 6 5 4 3 2 1	Рассуждает о спорных проблемах в отсутствие оппонента
6. Не теряется в напряженной обстановке	7 6 5 4 3 2 1	В сложной обстановке теряет присутствие духа
7. Уверен, что в споре нужно проявлять характер	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что в споре не следует «выплескивать» свои эмоции
8. Не уступает в спорах	7 6 5 4 3 2 1	Весьма уступчив
9. Считает, что можно легко разрешить любой конфликт	7 6 5 4 3 2 1	Уверен, что конфликтная ситуация бывает затяжной
10. Если «взрывается», то считает, что без этого нельзя	7 6 5 4 3 2 1	После бурного объяснения испытывает чувство вины

Обработка результатов

1. Соедините оценки в баллах (крестики) в каждой строке и постройте по ним график. Отклонение влево от середины (цифра 4) будет указывать на склонность к конфликтности, вправо – на стремление избежать конфликтных ситуаций.

2. Подсчитайте общее количество баллов (70 баллов – очень высокая степень конфликтности; 60 – высокая; 50 – явно выраженная конфликтность, 11 – 15 баллов – склонность избегать конфликтных ситуаций).

3. Сравните свою оценку (по графику и баллам) и оценку, данную вам другими.

Как люди реагируют, попав в сложную конфликтную ситуацию? Существует два пути ее усугубления: нападение и стремление оправдаться. Нужно искать третий путь.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 34

Опросник «Имидж женщины» М. Спиллейна

Текст опросника

1. Тратите ли Вы на себя менее 15 минут, собираясь утром на работу?
2. Носите ли Вы серьги каждый день?
3. Ходите ли Вы к парикмахеру, по крайней мере, через каждые 6-8 недель, а в идеале – через 4 недели?
4. Затрачиваете ли ежедневно больше 10 минут на то, чтобы Ваша прическа выглядела превосходно?
5. Пользуетесь ли Вы лаком для ногтей, который подходит к Вашей одежде или соответствует цвету губной помады?
6. Делаете ли Вы маникюр каждую неделю?
7. Наносите ли Вы макияж каждый день или только перед тем, как пойти в гости?
8. Поправляете ли Вы макияж в течение дня?
9. Знаете ли Вы разницу между 5-ю и 20-ю денами?
10. Ваша одежда в основном голубого, серого цвета или других нейтральных тонов?
11. Носите ли Вы ремень вместе с юбкой?
12. Знаете ли оптимальную длину своей юбки для деловых встреч?
13. Какой стиль в одежде Вам наиболее подходит?
14. Носите ли Вы летом платья и блузки без рукавов?
15. Если Вы небольшого роста, носите ли Вы высокие каблуки, чтобы казаться выше?
16. Хранятся ли Ваши туфли в шкафу со вставленными колодками?
17. Одеваетесь ли Вы иначе, если у Вас назначена важная встреча?
18. Есть ли у Вас костюм для деловых встреч и необходимые аксессуары к нему?
19. Ваши туфли, сумка, часы хорошего качества?

Обработка результатов

Вы получаете одно очко за каждый правильный ответ.

№ п/п	Ответ	Рекомендации
1.	Нет	На макияж и прическу нужно потратить 15–20 минут, чтобы одеться и подобрать аксессуары – еще 10 минут. Таким образом, на все уходит как минимум полчаса
2.	Да	Серьги – важная деталь женского туалета
3.	Да	Если не посещать парикмахера хотя бы каждые 8 недель, это нанесет большой ущерб внешнему виду
4.	Нет	Прически, которые ежедневно требуют более 10 минут, – удел женщин, начинающих свою карьеру. Вы облегчите себе жизнь, если потратите деньги на стрижку и уход за волосами, что позволит вам великолепно выглядеть каждый день

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Окончание таблицы

№ п/п	Ответ	Рекомендации
5.	Нет	Цветным лаком для ногтей должны пользоваться женщины, работающие в области моды, косметологии или дизайна. В остальных случаях это отвлекает внимание и не характеризует вас как деловую женщину. Пользуйтесь прозрачным или светлым лаком
6.	Да	Ухаживать за ногтями нужно не реже чем раз в неделю
7.	Да	Я использую в своем макияже цвета, которые выглядят естественно и не мешают работать
8.	Да	Если сделать аккуратный макияж утром, то нужно припудрить лицо в середине дня и два или три раза подкрасить губы
9.	Да	Незнание разницы между чулочными изделиями различной степени плотности снижает общее впечатление от нашего облика. Плотность, эластичность и текстура колготок должны соответствовать тому, легкие или теплые вещи вы надеваете
10.	Да	Одежда нейтральных тонов должна составлять основу гардероба деловой женщины
11.	Да	Ремень придает законченный вид юбке или брюкам. Если он хорошего качества, нейтрального цвета, сочетается с обувью, то может стать прекрасным дополнением к любой одежде
12.	Да	Не следует носить радикальные мини-юбки. Длина юбки должна быть не выше 10 см от колен
13.	Да	Как хорошо встать рано утром и не ломать голову над тем, что надеть, зная, что в любой вещи ты будешь выглядеть сногсшибательно
14.	Нет	Платья без рукавов не для деловой женщины. К тому же на любое важное совещание нужно надевать жакет независимо от времени года
15.	Нет	Высокие каблуки нередко делают женщину неуклюжей. Правда, если женщина маленького роста, туфли на плоской подошве не добавят ей стати, но средний каблук, скажем 3–4 см, поможет выглядеть элегантно
16.	Да	Обувь изнашивается очень быстро. Колодки «продлевают жизнь» хорошим туфлям. К тому же в шкафу туфли не теряют цвет, как если бы они находились на свету
17.	Да и Нет	Нужно всегда быть хорошо одетой, чтобы участвовать в любой непредвиденной встрече
18.	Да	Некоторые женщины недооценивают важность таких деловых мероприятий, как коктейль после работы
19.	Да	Не следует экономить на обуви и аксессуарах

Если вы набрали 14–19 баллов, с вашим имиджем все в порядке. Вы умеете «подать себя», знаете, какой стиль в одежде вам подходит. Эта книга поможет вам отыскать новые возможности для того, чтобы выглядеть неотразимой.

Если вы набрали 9–14 баллов, то, возможно, неверно планируете стратегию своего продвижения по службе. Пора пересмотреть свои взгляды на имидж деловой женщины и начать жить сегодняшним днем.

Если вы набрали до 9 баллов, вам имидж мешает продвижению по службе. Вы кажетесь растерянной и посылаете людям ложные сигналы, что мешает вам продвигаться по службе. Следуйте нашим советам, и вы поймете, что создать имидж, который принесет вам успех, не так уж сложно.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 35

Опросник «Имидж мужчины» М. Спиллейна

Текст опросника

1. Наденете ли Вы на первую деловую встречу яркий галстук?
2. Придает ли мужественность Вашему виду обилие волос на переносице?
3. Скрестив ноги, Вы выставляете напоказ 5 см вашей наименее эротичной зоны?
4. Мама подарила Вам галстук, который Вам не нравится. Вы его носите?
5. Вы покупаете новые костюмы и рубашки только тогда, когда изнашиваются старые?
6. Вы приобретаете уже заранее подобранные друг к другу рубашки и галстуки?
7. В тот день, когда у Вас назначена важная встреча, Вы одеваетесь как-то иначе?
8. Вы надеваете летом под костюм рубашку с короткими рукавами, чтобы было прохладнее?
9. Считаете ли Вы гладильный пресс для брюк более важным, чем наличие микроволновой печи?
10. Последние десять лет Ваша прическа не изменилась?
11. Вы чистите обувь только тогда, когда замечаете, что она грязная?
12. Вы пользуетесь одноразовыми ручками?
13. Посмотрите на свои руки и ногти. Как Вы думаете, произведет ли впечатление на вашего начальника их состояние?
14. Ваши костюмы висят в шкафу на проволочных вешалках?
15. Если у Вашей рубашки одинарные манжеты с пуговицами, но есть отверстия для запонок, будете ли Вы носить запонки?
16. Ваши часы сделаны частично из пластмассы или имеют ярко окрашенные детали?
17. Если Ваш вес меняется, Вы все равно носите костюм, который слишком плотно на Вас сидит?
18. Ваша работа требует постоянных контактов с людьми. Принимаете ли Вы особые меры, чтобы быть уверенным в том, что ваша гигиена на высшем уровне?
19. Любите ли Вы яркие или цветные носки?

Обработка результатов

За каждый правильный ответ вы получаете одно очко.

№ п/п	Ответ	Рекомендации
1.	Нет	На деловой встрече нужно казаться сдержанным. Не пытайтесь ошарашить партнера модным галстуком или каким-то ярким цветом, например красным. Выберите качественный шелковый галстук сдержанного цвета, например синего с едва различимым рисунком

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Окончание таблицы

№ п/п	Ответ	Рекомендации
2.	Нет	Это может даже самого аккуратного человека сделать неопрятным. Волосы на переносице следует удалить
3.	Нет	Выбирая носки, проверьте, чтобы они закрывали вашу «наименее эротичную зону» – голени и икры, которые открываются для обозрения
4.	Нет	Галстук исключительно важен для Вашей индивидуальности. Приберегите подарок мамы для семейной вечеринки
5.	Нет	В Вашем гардеробе должен быть достаточный выбор костюмов для того, чтобы дать возможность какому-то костюму «отдохнуть» два-три дня. Покупая костюм, купите сразу две-три рубашки к нему
6.	Нет	Научитесь подбирать цвета, ткани и рисунок одежды самостоятельно
7.	Да и Нет	Собираясь на важную встречу, Вы должны быть уверены в том, что костюм, рубашка и галстук подобраны правильно. Преуспевающий человек должен быть одет со вкусом каждый день, так что он всегда готов к запланированной или незапланированной встрече
8.	Нет	Летом качественный костюм из тонкой шерсти и рубашка с длинными рукавами из хлопка обеспечат вам необходимый комфорт
9.	Да	Прежде чем купить микроволновую печь, разоритесь на гладильный пресс для брюк. Это приобретение окупится меньше чем за год за счет экономии на химчистке. Кроме того, срок службы костюма увеличится
10.	Нет	Ваши волосы значительно изменились за последние десять лет. Если у Вас сохранился прежний стиль в прическе, Вы, очевидно, выглядите старше своих лет. Пора посетить хорошего стилиста, чтобы изменить прическу
11.	Нет	Если вы регулярно не чистите обувь, срок ее службы сокращается. Нужно чистить обувь каждый день сразу как только пришли с улицы
12.	Нет	Одноразовые ручки предназначены для студентов. Ручка – важный аксессуар, который должен демонстрировать Ваш стиль
13.	Да	Мужчины обращают большое внимание на руки собеседника, поэтому делайте маникюр раз в две недели и научитесь ухаживать за своими руками самостоятельно
14.	Нет	Проволочные вешалки портят одежду. Купите крепкие деревянные вешалки, предназначенные специально для мужских костюмов
15.	Нет	Одинарные манжеты с пуговицами плохо смотрятся с запонками. Запонки нужно носить со специальными двойными манжетами
16.	Нет	Пластмассовые часы подходят для отдыха. Часы с аппаратом для подводного плавания или с мини-компьютером никого не впечатлят и могут разрушить ваш имидж
17.	Нет	Если Вы носите костюм «многообещающего» размера, то выглядите небрежно и чувствуете себя в нем неудобно. Если ваша проблема заключается в весе, а вы не хотите менять свой стиль, купите костюм, который будет вам по фигуре. Даже если Вы располнели, Вы будете казаться в нем более стройным
18.	Да	Личная гигиена – неотъемлемая черта любого профессионала, но если Вы находитесь в постоянном контакте с людьми, это «вопрос жизни и смерти». Каждый день надевайте свежевыстиранную рубашку и почаще принимайте душ
19.	Нет	Яркие носки демонстрируют либо самонадеянность, либо незрелость человека. В деловой одежде хороши темные носки в тон брюкам и ботинкам

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Если вы набрали от 14 до 19 очков, ваш имидж вполне сформировался. Вы постоянно заботитесь о том, чтобы произвести хорошее впечатление, и прилагаете к этому необходимые усилия.

Если вы набрали от 9 до 14 очков, имидж не позволяет вам в полной мере реализовать свои возможности. Пора пересмотреть его и привести в соответствие с современными требованиями.

Если вы набрали менее 9 очков, ваш имидж наносит ущерб карьере. Очевидно, вы ведете себя непоследовательно и демонстрируете не то, что нужно. Начните с самого начала.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Приложение 36

Комментарии к проведению игры «Потерпевшие кораблекрушение»

• Это упражнение дает возможность количественно оценить эффективность группового решения.

• В группе возникает большее количество вариантов решения и лучшего качества, чем у работающих в одиночку.

• Решение проблем в условиях группы обычно занимает больше времени, чем решение тех же проблем отдельным индивидом.

• Решения, принятые в результате группового обсуждения, оказываются более рискованными, чем индивидуальные решения.

• Индивид, обладающий особыми умениями (способности, знания, информация), связанными с групповой задачей, обычно более активен в группе, вносит больший вклад в выработку групповых решений.

ОТВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ ЮНЕСКО
для упражнения «Потерпевшие кораблекрушение»

Согласно мнению экспертов, основными вещами, необходимыми человеку, потерпевшему кораблекрушение в океане, являются предметы, служащие для привлечения внимания, и предметы, помогающие выжить до прибытия спасателей. Навигационные средства имеют сравнительно небольшое значение: если даже маленький спасательный плот и в состоянии достичь земли, невозможно на нем запасти достаточное количество воды или пищи для жизни в течение этого периода. Следовательно, самым важным для вас являются зеркало для бритья и канистра нефтегазовой смеси. Эти предметы могут быть использованы для сигнализации воздушным и морским спасателям. Вторыми по значению являются такие вещи, как канистра с водой и коробка с армейским рационом.

Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

1. Зеркало для бритья.

Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям.

2. Канистра с нефтегазовой смесью.

Важна для сигнализации. Может быть зажжена банкнотой и спичкой и будет плыть по воде, привлекая внимание.

3. Канистра с водой.

Необходима для утоления жажды.

4. Коробка с армейским рационом.

Обеспечивает основную пищу.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А. А. Кулешова

5. Непрозрачная пленка.

Используется для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.

6. Коробка шоколада.

Резервный запас пищи.

7. Рыболовная снасть.

Оценивается ниже, чем шоколад, потому что в данной ситуации «синица» в руках лучше «журавля» в небе. Нет уверенности, что вы поймаете рыбу.

8. Нейлоновый канат.

Можно использовать для связывания снаряжений, чтобы оно не упало за борт.

9. Плавательная подушка.

Спасательное средство на случай, если кто-то упадет за борт.

10. Репеллент, отпугивающий акул.

Назначение очевидно.

11. Ром крепостью 80%.

Содержит 80% алкоголя – достаточно для использования в качестве антисептика, в других случаях имеет малую ценность, поскольку употребление может вызвать обезвоживание.

12. Радиоприемник.

Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.

13. Карты Тихого океана.

Бесполезны без дополнительных навигационных приборов. Для вас важнее знать, не где находитесь вы, а где находятся спасатели.

14. Противомоскитная сетка.

В Тихом океане нет москитов.

15. Секстант.

Без таблиц и хронометра относительно бесполезен.

Основная причина более высокой оценки сигнальных средств по сравнению с предметами поддержания жизни (пищей и водой) заключается в том, что без средств сигнализации почти нет шансов быть обнаруженными и спасенными. К тому же в большинстве случаев спасатели приходят в первые тридцать шесть часов, а человек может прожить этот период без пищи и воды.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

ОТВЕТЫ К КРОССВОРДАМ И ЗАДАНИЯМ

Ответы к кроссвордам

Кроссворд № 1

По вертикали:

1. Менеджер. 3. Консенсус. 4. Сангвиник. 5. Эмпатия. 7. Интроверт. 9. Экстраверт. 11. Амбиверт. 12. Рынок.13. Психология.

По горизонтали:

2. Холерик. 6. Менеджмент. 8. Конфликт. 10. Игра. 14. Меланхолик. 15. Тренинг. 16. Инцидент. 17. Руководитель. 18. Конфликтоген. 19. Флегматик.

Кроссворд № 2

По вертикали:

1. Делегирование. 2. Проекции. 3. Гомер. 7. Фрустрация. 9. Порядка. 11. Статус. 12. Мотивация. 13. Официальность. 17. Сократ. 18. Спокойствие. 20. Защита.

По горизонтали:

3. Подчинение. 4. Комплимент. 5. Управленческая. 6. Сомнение. 8. Риторика. 10. Исполнительская. 13. Ореола. 14. Превосходство. 16. Улыбка. 19. Аттракция. 21. Заинтересованность.

Кроссворд № 3

По вертикали:

2. Инцидент. 3. Категоричность. 7. Хвастовство. 8. Ситуативная. 9. Пассивный. 12. Устранить. 15. Конфликтоген. 18. Делать. 19. Почему.

По горизонтали:

1. Минимумом. 3. Конфликт. 4. Логический. 5. Активные. 6. Благожелательных. 9. Подшучивание. 10. Снисходительность. 11. Эскалация. 13. Своими. 14. Агрессивности. 16. Превосходству. 17. Природная. 20. Эмпатию. 21. Конфликтная. 22. Эгоизм.

Кроссворд № 4

По вертикали:

1. Должен. 2. Сделаю. 3. Обязательно. 4. Никогда. 5. Позвонивший. 8. Нигде. 9. Улучшает. 10. Нигде. 11. Понижает. 12. Нельзя. 15. Отрицательно. 16. Хозяев. 20. Понижает. 22. Повышает. 24. Повышает. 26. Равное. 27. Плакат. 28. Пользуются. 32. Никакая.

По горизонтали:

5. Понижает. 6. Является. 7. Пепельница. 13. Вестибюль. 14. Отвергнуто. 17. Подлежит. 18. Зонты. 19. Пауза. 21. Проблема. 22. Приглашение. 23. Переспрошу. 25. Ниже. 27. Правый. 29. Повышает. 30. Платок. 31. Никак. 33. Ничего. 34. Столе. 35. Никакие.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

Ответы к заданиям

Тема 2, задание 7

Этот работник – ночной сторож, который прошлой ночью должен был дежурить, а не спать.

Тема 3, задание 8

Вопросы могут быть следующего содержания:

- достаточно ли тщательно выбран каждый исполнитель?
- проверен ли сотрудник на предмет соответствия выполняемым задачам?
- четкими ли были указания?
- хватает ли сотрудникам времени для выполнения задания?
- есть ли соответствующие удобные средства труда и рабочие места?
- знают ли сотрудники свои цели?
- регулярно ли сотрудники получают информацию о своих успехах и имеющихся недостатках?
- организована ли работа так, чтобы наилучшим образом мотивировать сотрудников?
- знает ли рядовой сотрудник, что он может обратиться к руководству со своими проблемами?

Тема 9, задание 6

Г. Форд смотрел, как претендент на руководящую должность ест суп. Если человек солил суп, не попробовав его, то Форд считал это признаком ограниченного ума. Такой человек, по его мнению, не способен всесторонне изучить ситуацию, прежде чем предпринять какие-то действия.

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

С О Д Е Р Ж А Н И Е

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА ... 3
ПЛАН ПРОХОЖДЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ПО СЕМЕСТРАМ ... 6
СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА ... 7
КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ... 16
Тема 1. Психология управления как наука ... 16
Тема 2. Психологическая характеристика процесса управления ... 29
Тема 3. Психологические особенности основных управленческих функций ... 42
Тема 4. Организация как объект управления ... 72
Тема 5. Руководство и лидерство как социальные феномены ... 95
Тема 6. Психология индивидуального стиля руководства ... 109
Тема 7. Психологические аспекты принятия управленческих решений ... 119
Тема 8. Психолого-управленческий подход к личности подчиненного ... 132
Тема 9. Деловое и управленческое общение в организации ... 149
Тема 10. Конфликты в организации. Психология переговорного процесса ... 164
Тема 11. Имидж как составная часть культуры общения ... 177
ПРАКТИКУМ ... 187
Практическое занятие № 1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУКА ... 187
Практическое занятие № 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ... 194
Практическое занятие № 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ ... 203
Практическое занятие № 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ... 215
Практическое занятие № 5. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО КАК СОЦИАЛЬНЫЕ ФЕНОМЕНЫ ... 223
Практическое занятие № 6. ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА ... 232
Практическое занятие № 7. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ... 241
Практическое занятие № 8. ПСИХОЛОГО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЛИЧНОСТИ ПОДЧИНЕННОГО ... 251
Практическое занятие № 9. ДЕЛОВОЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ ... 261
Практическое занятие № 10. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ. ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА ... 275
Практическое занятие № 11. ИМИДЖ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕНИЯ ... 284
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОГРАММИРОВАННОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ» ... 295
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ... 326
ТЕМЫ ПРОЕКТОВ ... 328
ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ ... 329
ИЗ ИСТОРИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ ... 331
ГЛОССАРИЙ ... 334
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ ... 342
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ... 346
СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ... 347
ПРИЛОЖЕНИЯ ... 349
ОТВЕТЫ К КРОССВОРДАМ И ЗАДАНИЯМ ... 481

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова