

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

Факультет гуманитарный
Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
Петрашевич И. И.

31.05.2012 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
Иноземцева И. Е.

31.05.2022 г.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Электронный учебно-методический комплекс
для студентов специальности 1-19 01 01 Дизайн (по направлениям)*

Составитель

Ермолович Д. В., доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова», кандидат философских наук, доцент

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета Института
протокол № 1 от 30.08.2022 г.

УДК 159.9:005.32(075.8)

ББК 88.53я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра экономики учреждения образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники» (протокол № 9 от 14.04.2022 г.);

Кульбицкая Л. Е., доцент кафедры общенаучных дисциплин учреждения образования «Институт предпринимательской деятельности», кандидат философских наук, доцент, кандидат политических наук, доцент.

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению
кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента
(протокол № 9 от 25.04.2022 г.)

П86 **Ермолович, Д. В.** Психология управления : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 1-19 01 01 Дизайн (по направлениям) [Электронный ресурс] / Сост. Д. В. Ермолович. – Электрон. дан. (0,9 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2022. – 115 с. – 1 электрон. опт. диск (CD).

Систем. требования (миним.) : Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей) 1 ГГц ; 512 Мб оперативной памяти ; 500 Мб свободного дискового пространства ; привод DVD ; операционная система Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 бит) или более поздние версии ; Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов формата pdf).

Номер гос. регистрации в НИРУП «Институт прикладных программных систем» 1152228716 от 20.06.2022 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Психология управления».

Для студентов вузов.

ISBN 978-985-547-408-2

© Институт современных знаний
имени А. М. Широкова, 2022

Введение

Психология управления – раздел психологической науки, изучающий психологические закономерности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы системы управления организацией (предприятием). Психология управления опирается на результаты теоретических и экспериментальных исследований общей психологии, социальной психологии, психологии личности, психологии труда, на основные понятия и категории психологии человека как действующего субъекта и объекта управленческой деятельности.

Управление организацией состоит из управляющей и управляемой сторон, основой которых являются субъект-объектные отношения руководителей разного уровня и персонала. Управляющая сторона, представлена управленческой деятельностью группы иерархически взаимосвязанных руководителей. Эффективность руководителей обусловлена личностными и ситуационными характеристиками, включающими управленческие способности, потребности, индивидуальную управленческую концепцию, управленческие замыслы и внутренне принятые личностью принципы, правила и стиль управления, которые обеспечивают принятие и реализацию управленческих решений. Управляемая сторона включает персонал в качестве подчиненных, которые воспринимают управляющие воздействия и формируют механизмы профессиональной деятельности по реализации управленческих решений в целях организации.

Однако субъект-объектными отношениями не исчерпывается управленческая деятельность: производство и воспроизводство товаров, услуг, кадров в современных условиях неизбежно требует поиска и развития человеческого потенциала, созидания конкурентных социально-гуманитарных технологий, преодолевающих негативные последствия так называемого «человеческого фактора» и обеспечивающих управленческую, деловую и профессиональную эффективность.

В основу курса положены не только идеи различных стратегий управления (от классических до современных), но и их синтеза, когда эффективность

принятого управленческого решения зависит от конкретной задачи и тех ресурсов, которыми сможет воспользоваться менеджер на разных стадиях жизненного цикла организации (предприятия).

Психология управления в менеджменте – прогрессивная форма управления в новых экономических условиях. При господстве волевых, преимущественно командных методов управления производством (в классических моделях и стратегиях управления) предлагаемые психологические знания менеджмента были мало востребованы. Сегодня можно уверенно говорить о формировании и развитии психологического этапа менеджмента и об очевидном синтезе большинства известных психологических идей в рамках новой науки – психологии управления. Все большее значение в управленческой деятельности имеет понятие «лидер». Когда в управлении организацией все больший акцент делается на управление людьми с учетом их индивидуальности, проблемы лидера и лидерства, лидера и руководителя приобретают решающее значение.

Профессиональному менеджеру необходимо адекватно оценивать себя, контролировать свое поведение и состояние в стрессе, принимать решения в непростых ситуациях, уметь грамотно анализировать и прогнозировать свою карьеру, обладать способностью к инновациям (нововведениям), конструктивному мышлению, проявлять предприимчивость. Менеджер в нынешних условиях должен обладать высокой психологической культурой, что включает три необходимых элемента: познание себя, познание другого человека, умение общаться с людьми и контролировать свое поведение.

Управленческие отношения людей составляют согласованную совместную деятельность, но это не отношения в связи с деятельностью, а отношения, образующие совместную деятельность, т.е. решаются вопросы коммуникации, координирования и направления работы подчиненных, делегирования необходимых полномочий, умения вести переговоры, выбора стиля руководства, оценки психологического климата, решения конфликтных ситуаций, обеспечения привлекательности работы в организации.

Предлагаемый курс способствует раскрытию сущности динамики современного общества, а вместе с этим и путей совершенствования механизмов адекватного реагирования будущих специалистов на вызовы современности, подготовит новое поколение социально ответственных и профессионально грамотных специалистов в сфере управления ближайшим будущим.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Памятка по работе с материалами раздела. В тексте конспекта лекций отсылка к использованным источникам дается по сквозному списку основной и дополнительной литературы из пункта 4.2 «Вспомогательного раздела» комплекса. Наглядные материалы (17 схем и таблиц) представлены, в том числе и для самостоятельного изучения, в качестве опорных. Обычным курсивом выделяются базовые понятия тем, устанавливаются те или иные акценты, на которые автор просит обратить внимание. Что касается словаря основных понятий и терминов, практических упражнений, а также подбора фрагментов первоисточников, то их использование на семинарах и/или для самостоятельной работы зависит от постоянно меняющихся интересов и вкусов как преподавателей, так и обучающихся.

1.1. Конспект лекций

Теоретические и методологические основы психологии управления. Система управления

В XX веке социологическая теория обогатилась управленческими технологиями производства общественной жизни (см. [24]), концепциями «достигающего рабочего» (Ф. Тейлор), «человеческих отношений» (Э. Мейо), научной организации труда (А. А. Богданов, О. А. Ерманский, А. К. Гастев и др.), но и столкнулась с явлениями рестрикционизма (сознательного ограничения норм выработки), бюрократической обезличенности, неразвитости иерархии потребностей и др. Названные результаты и факторы позволяют понять складывающуюся ситуацию в теориях и практике управления, темпорально и содержательно зависимую от организационной сложности социума.

Директивная программа – первая по доступности к исполнению, своеобразная иллюзия соответствия социокультурно-исторического опыта и личностных интересов, устанавливает не только просветительские ориентиры, но и критерии управления. В традициях классического менеджмента директивная

стратегия становится определяющей, обеспечивая эффективными методами управления посредством директив в больших организационных системах (общества, заводы, фабрики, банки и т. п.), способствующих росту производительности жизни и труда: *Ф. Тейлор* разработал концепцию рационализации, эффективную методику управления производительностью труда и создал систему наилучшей подготовки рабочих («система выжимания пота» по В. И. Ленину), выдвинул четыре научных принципа управления (внедрение экономных методов работы, профессиональный подбор и обучение кадров, рациональная расстановка кадров, сотрудничество администрации и работников); *М. Вебер* разрабатывал бюрократическую концепцию организационной структуры производства (рациональной бюрократии), где особое внимание уделил изучению проблемы лидерства и структуры власти в организации, сформулировал принципы построения идеальной организации (иерархическая система построения организации; специализация и разделение труда по функциям; четкая система процедур и правил, обеспечивающая единообразие выполнения производственных процессов; система продвижения и пребывания в должности основывается на умении и опыте, и измеряется стандартами; система коммуникаций как в организации, так и вне ее характеризуется ориентацией на установленные правила); *А. Файоль* раздвинул рамки организационных методов управления до структурно-функционального подхода (административная концепция), различил функции управления и принципы управления, функции (предвидение, планирование, организация, координирование и контроль) отвечают на вопрос, *что* делает руководитель, а принципы – *как* он это делает.

Центрированная программа, следующая за первой, – своеобразная иллюзия выбора, хотя и предполагает всякого рода сотрудничество (специалиста и «клиента»), снимающего несоответствие между переживанием и самостью «клиента», берущего на себя ответственность за решение собственных проблем путем активизации личностного потенциала. Здесь уместно обратить внимание на несколько гипотез конструирования профессионально-личностных свойств работника: гипотеза идентичности (проводит связь между поведением и его ре-

зультатом), гипотеза абстракции (связь между реальностью и принятым эталоном), гипотеза диспозиции (причинно-следственная связь) и, наконец, гипотеза проекции (взаимосвязь среды и личности).

Проникновение идей психологии в менеджмент привело к тому, что классический подход к управлению стал рассматриваться как негуманитарный и механистический (Э. Мэйо, К. Левин, А. Маслоу, Д. МакГрегор и др.), внимание акцентируется на гуманизации рабочей среды, отношения в организациях начинают управляться на основании результатов деятельности работников. В концепции «человеческих отношений» по результатам знаменитых Хоторнских экспериментов было показано, что эффективность управления организацией определяется неформальной ее структурой и прежде всего – взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры организации, работающим в ней людей, а не наоборот.

Однако быстрая исчерпываемость воспроизводимого человеческого ресурса на современном высокоавтоматизированном, информационно перегруженном и интенсивном производстве приводит к тому, что в требованиях к работнику метод (технология) выходит на первый план, личностное начинает отрываться от профессионального («проигрывать» профессиональному). Управление по методу – было реализовано в концепции социотехнических систем, где именно система, а не индивидуальные задачи становятся объектом изучения. Теория управления стала фокусироваться на рабочих группах (командах) и на чувстве ответственности членов группы.

Последняя в этом ряду программа – «недирективная» программа, порождающая иллюзию самоопределения (как в личностном, так и профессиональном плане), требует не только доработки существующих методов и методик профессионального и психологического конструирования требуемых качеств работника, но и профессиографического, экспертного оценивания характеристик современной действительности: в личностном – прагматичность, активизм,

меркантилизм, карьеризм, индивидуализм и др. и профессиональном плане (особенно в IT и «высоких» технологиях) – креативность, операциональность, интегративность, командность и т. п. Расщепленное единство профессионального и личностного порождает множество ожиданий от использования «недирективных» программ. В организационном управлении предлагаются процессный, ситуационный, целевой и т. п. подходы, ставится задача максимального использования всех возможностей менеджмента от полного слияния со средой до полной независимости от нее (на основаниях математического моделирования с использованием BigData), где сохраняется приоритет профессионального над личностным и не более. Конечной целью профессионально-личностного самоопределения устанавливается отказ от перечисленных иллюзий и способность принимать самостоятельное решение о выборе жизненной стратегии.

Стратегия управления, в качестве стиля управления и набора тактических действий непосредственно связана с «человеческим фактором», но при этом может быть и «антигуманной». *Классическая парадигма* менеджмента требует директивной стратегии, авторитарного стиля и строится преимущественно на манипулятивных действиях резко повышающих производительность труда (преобладает коммуникация по вертикали: top-middle-low) – базовый принцип: **субъект ≡ объект управления**. Необходимость развития классической парадигмы была связана с низкой эффективностью монополизированного и ресурсного менеджмента в новых условиях ведения экономики в XX веке. *Кибернетическая парадигма* менеджмента требует коллегиальной стратегии и «гуманизации» рабочей среды, демократического стиля и строится на сотрудничестве (преобладают коммуникации горизонтального типа, подразумеваются отрицательные обратные связи с сохранением устойчивости производства, а значит и потребления, к внешним факторам) – базовый принцип: **субъект > объект управления**. Необходимость развития кибернетической парадигмы в свою очередь была связана с формированием общества потребления и расширением экономических рынков до глобальных размеров. *Синергетическая парадигма* менеджмента требует либеральной стратегии, свободного стиля управления и

должна строиться на взаимодействии и доверии сторон производственного процесса (производство товаров и услуг). Коммуникация, наряду с интерактивными и перцептивными действиями поднимается до равноправного общения (наличествует должный уровень правовой защиты и авторских прав, как потребителя, так и производителя); профессиональный фриланс потребует самоорганизации и самоуправления: базовым принципом становится постмодернистский ориентир – «**ни субъекта, ни объекта**».

На этих основаниях можно сформулировать *сущность управления*: управление есть одновременно элемент и функция организованных систем различной природы (биологических, психологических, социальных, технических и др.). Управление присуще любому обществу или его отдельному элементу (организации, группе, подразделению, городу, региону). Необходимость управления вытекает из системной природы объекта.

Главные критерии управления – *рациональность и целесообразность*. Однако общие закономерности управления, выявленные кибернетикой, биологией и психологией показывают иррациональный и спонтанный характер принятия управленческих стратегий и решений:

– закон неопределенности отклика – устанавливает взаимосвязь внешних воздействий (сформированная уже стереотипизация) от внутренних психологических условий (апперцепция);

– закон искажения информации – пропорциональная зависимость степени искажения информации от количества звеньев в цепи ее передачи;

– закон самосохранения – необходимость защиты во всяком взаимодействии личностного статуса, общественной состоятельности, собственного достоинства;

– закон компенсации – возмещение недостатков, трудностей, проблем в одной сфере деятельности успехами, достижениями и результатами в иной;

– закон неадекватности взаимного восприятия и самооценки – в процессе взаимодействия люди склонны следовать ролевому поведению и ситуативным

ожиданиям, что не обеспечивает достаточную прогнозируемость поведения как себя, так и другого.

Таким образом, современное состояние жизни общества тесно связано с трудностями формирования человека, со сложностью организации его частной и общественной жизни. Ощущается объективная необходимость удовлетворения этических, культурных, политэкономических, социальных и психологических основ человеческой жизни, поиска «человеческих» технологий такого удовлетворения, осознание социальной ответственности. В связи, с чем полезно познакомиться с продуктами мифологизации представлений о деятельности руководителя (см. соответствующий фрагмент первоисточников – 1.3.1), а также обратиться к анализу модели организационного управления (см. Таблицу 1).

Таблица 1

Модели организационного управления

<i>Традиционная (директивная)</i>	<i>Достигнутая (экономическая)</i>	<i>Становящаяся (перспективная)</i>
Власть	Экономическое принуждение	«Творческое» участие
Авторитет Директива	Материальное поощрение	Корпоративность, «моральные» стимулы
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность
«Тейлоризм»	Экономические стимулы	Экономические и социально-психологические стимулы
Исполнительность	Инициатива	Эвристическая деятельность

Психологические теории управления и управленческой деятельности:

– психоаналитические (З. Фрейд, К. Юнг, Э. Берн): эффективность бессознательных реакций зависит от природного потенциала, психотипа индивида, выбранной социальной роли;

– *теория научения* (И. П. Павлов, Д. Б. Уотсон, Б. Ф. Скиннер): эффективность адаптации и произвольных действий зависит от системы поощрений и наказаний, и находится в зависимости от индивидуальных способностей;

– *теория стилей управления* (К. Левин, Р. Блейк и Д. Моутон): эффективность управления зависит не только от стиля работы руководителя (авторитарный, демократический, нейтральный), но и от сочетания внимания к производству и заботы о людях. Развитие теории К. Левина: *теория рационального управления* (Т. Коно) – в менеджменте описаны четыре типа управления (новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный); *теория соучаствующего управления* (работник подключается к принятию управленческого решения); *теория ситуационного лидерства* (П. Херси и К. Бландэд под лидерством понимают способность использовать имеющиеся ресурсы (в том числе и человеческие) для получения результата).

Информационное, структурно-функциональное и методическое обеспечение процессов управления

Управленческая информация (УИ) – это совокупность сведений, с помощью которых разрабатываются управленческие решения и осуществляется управленческое воздействие. Без нее невозможно сформулировать цели управления, оценить ситуацию, определить проблему, подготовить и принять решения, проконтролировать его выполнение.

Объективная УИ – совокупность достоверных сведений, фактов, документов об управляемом объекте. Соответствует *требованиям*: адекватность, доступность, своевременность, оперативность, достоверность, экономичность, однозначность, доступность и др. *Методы сбора информации*: собеседование, интервью, тестирование, анкетирование, социометрия, наблюдение, отчеты, деловые игры и т. д. Свойства (прагматический аспект) управленческой информации следующие: *ценность* – определяется важностью стоящих перед информационным субъектом задач, которые он может решить с использованием УИ; *понятность* – определяется возможностью уяснения содержания полученных

данных, составление по ним представления об информационном объекте; *доступность* – характеризуется возможностью получения доступа к источнику информации, пропускной способностью каналов связи, финансовыми, трудовыми, временными и другими ресурсами, необходимыми для получения информации; *полезность* – определяется степенью необходимости и успешности использования УИ для решения задач, стоящих перед информационным субъектом (зависит от таких свойств, как полнота, актуальность и достоверность).

Субъективная УИ: мнения, слухи, суждения – создают «фоновую картину» настроений, эмоциональных установок и ожиданий, способствуют, при умелом управлении, формированию необходимой рабочей атмосферы в организации.

Функции управления можно связать различным способом, в том числе и по характеру *структуры* управления. Там, где преобладают вертикальные связи в структуре управления, применима *субординация* (лат. subordinatio – соподчинение) не только отношений, но и функций. Там, где преобладают горизонтальные связи – *координация* (лат. coordinatio – сорасположение). Если организация выстраивает адаптивную структуру управления (не бюрократическую), то функционально необходимо организовать ее работу по типу *реординации* (лат. reordination – переподчинение). Структура и функции управления связаны между собой.

Основные методы управления:

– *организационно-административные* – методы прямого воздействия (как на структуру, так и на процесс управления), которые носят директивный (обязательный) характер, основанный на дисциплине, ответственности, власти, принуждении;

– *экономические* – это система приемов и способов влияния на исполнителей с помощью конкретного измерения затрат и полученных результатов. В качестве основных методов здесь выступает система заработной платы и премирования;

– *социально-психологические* – методы, основанные на использовании моральных стимулов, особенных способов коммуникаций, образов, представлений, метафор и других способов влияния на психику и социальный статус людей.

В качестве социально-психологических методов управления широко применяются: моральное поощрение, убеждение, внушение, личный пример, социальное планирование, создание и поддержка морального климата в коллективе. Выбор моральных стимулов со стороны руководства может и должен зависеть от способа удовлетворения той или иной потребности работника (см. Таблицу 2)

Таблица 2

Пути удовлетворения потребностей по А. Маслоу

<i>Потребности</i>	<i>Пути удовлетворения</i>
Самовыражение, самоуважение	Реализация своего потенциала, получение новых знаний, карьерный рост, расширение области полномочий, ответственности и влияния
Уважение, признание со стороны окружающих	Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принятия решения, ощущение полезности своей работы
Социальные (причастности, поддержки, взаимодействия, привязанности)	Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими, общение, соревновательный эффект
Безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей
Физиологические	Рабочая среда (удобное рабочее место, хорошие физические условия работы и т.п.), питание, жилье, одежда

Мировые управленческие культуры: американская, японская, европейская, китайская, советская

На хронологическом примере организационной политики, здесь только, западной цивилизации можно выявить если не каузальность, то последовательность политических трансформаций, а вместе с этим и прагматику устойчиво-

сти социальной организованности (предлагается самостоятельно рассмотреть организационные принципы политэкономической жизни Японии и Китая):

1. Британская версия (либерализм, буржуазная демократия) социальной организации (позиция Гоббса по поводу злонамеренности человеческой природы и необходимость «общественного договора»): независимая государственная надстройка и возможность управления перспективой при соблюдении принципа разделения властей (Локк) при «передоверии» принятия решений элитами (общественными, интеллектуальными, унаследованными, приобретенными)...

2. Австро-венгерская версия (этатизм, корпоративизм, консерватизм) социальной организации: федерализация (от Статута Л. Сапеги) и делегирование полномочий управления, сохранение национальной и культурной ответственности, толерантность групповая (социальная) и групповой изоляционизм (глубинная психология и оправдание национальной традиции)...

3. Французская версия (утопизм) социальной организации (позиция Руссо по поводу добродетельности человеческой природы и вынужденности «общественного договора»): декларация независимости и приоритетов естественного права человека, предпосылка формирования гражданского общества и контроля над государством, буржуазная демократия и республиканская форма управления, толерантность (психологическая) личная...

4. Американская версия (этатизм, либерализм, конфедеративность) социальной организации: первый синтез (эмигрантский), прагматический, предпринимательский индивидуализм и приоритет прав, как следствие – декларация самоуправления и наднациональной общности – американский народ (бихевиоризм, когнитивизм и гуманистическая психология)...

5. Германская версия (реакционизм, социал-империализм) социальной организации: постромантическая-сентиментальная, миссионерская, «исправительная» (как «наследники Священной Римской империи»), склонность к идеализации и оправданию используемых средств высшими целями (преобладание когнитивно-аналитической психологии)...

6. Русская версия (фундаментализм) социальной организации: общинная («соборная») самодостаточность, доходящая до изоляционизма, миссионерская (всеединство как третий путь), склонность к крайностям: «домострою» и рефлексии, как следствие – высокая инерционность и саморазрушающая решительность (психология синтеза и гармонистика на фоне обыденной психологии бунтарства и смирения)...

7. Советская версия (неомарксизм, народная демократия) социальной организации: второй синтез (интернациональный), «героический», исходящий на нет социально-синергичный энтузиазм, как следствие – декларация гуманистической авангардности, социалистической идеологии и наднациональной общности – советский народ (преобладание «догматической» психологии личности и деятельности)...

8. Европейская (евросоюзническая) версия (утопическая консенсуальность, эклектизм, неолиберализм, конфедеративность) социальной организации: третий синтез (культурно-исторический), парламентский-институциональный, гражданский-демократический, как следствие – декларация «адапционной» толерантности, открытости, баланса прав и обязанностей (преобладание экзистенциальной психологии, неизбежно переходящей в постмодернистскую)...

Кроме того, 40 лет назад голландский профессор Г. Хофстеде провел исследование особенностей проявления 64 национальных культур по критериям: дистанция власти (уровень иерархии, вертикальные/горизонтальные управленческие культуры), индивидуализм/коллективизм (преобладание в массовом сознании тех или иных ценностей), мужественность/женственность (ориентация на результат, конкуренцию, борьбу или качество жизни, согласие, толерантность, милосердие), стремление избежать неопределенности (организованность/неорганизованность структур управления). Эти исследования легли в основу понимания управленческой культуры (модели менеджмента, национального стереотипа) как доминирующей в данном обществе и оказывающей непосредственное влияние на организационную (корпоративную) культуру.

Американская управленческая культура

1. Жесткий прагматизм, ориентация на реальное, приносящее пользу дело, уважение и стремление к материальному достатку.

2. Своего рода целевой динамизм: цель – действие – достижение – новая цель.

3. Рациональное использование времени как важнейшего делового ресурса: «время – деньги».

4. Глубочайший индивидуализм и уверенность в себе; самостоятельность в принятии и реализации решений, равно как и готовность нести за них всю необходимую ответственность, скептическое отношение к помощи государства.

5. Коммуникабельность: общая дружелюбность, откровенность и искренность, готовность к сотрудничеству и поиску разумных компромиссов, стремление к получению всей нужной информации и готовность обмениваться ею с партнерами; болезненно реагируют на любые проявления нечестной игры, будь то неискренность партнера, утаивание информации и просто банальный обман.

6. Распределение (и даже достаточно жесткое разделение) делового и личного в американской деловой практике и поведении.

7. Вполне понятный патриотизм и гордость за успехи и положение США в мире переходят в определенные проявления этноцентризма.

Японская управленческая культура

К основным условиям японской системы управления относятся система пожизненного найма, процесс коллективного принятия решений, концепция непрерывного обучения, что приводит к необходимости долгосрочной стратегии жизни предприятия; постепенности в формировании инновационной управленческой культуры с сохранением своей самобытности; быстрого освоения самых передовых образцов мировой технологической культуры и контроля качества; выделения в качестве приоритетных ресурсов модернизации и развития человеческого фактора.

Японский национальный стереотип основывается на вере в коллективизм и стремлении к достижению гармонии:

1. Бесконечное трудолюбие и терпение в сочетании со столь же бесконечным внутренним стремлением к красоте и совершенству.

2. Дисциплинированность и преданность чувству долга перед сообществом (группой), признание безусловного группового авторитета, готовность приносить в жертву ему личные нужды и интересы.

3. Традиционализм и здоровый практицизм.

4. Вежливость и деликатность, крайняя аккуратность и чистоплотность, естественная восточная преданность самообладанию и абсолютному контролю над личным поведением и эмоциями.

Европейская управленческая культура

Понятие «европейская модель менеджмента» стало широко использоваться в связи с развитием Европейского союза. Если в японской управленческой культуре доминирует ориентация на человеческий фактор, то в западной – на конечный результат. Но каждое европейское государство имеет свои исторические, культурные и экономические пути развития. В этой связи европейская модель представляется как совокупность национальных моделей.

1. Английский национальный стереотип

1.1. Прагматичность, ориентация на дело и действие, жизненный здравый смысл.

1.2. Непринятие абстрактных проектов.

1.3. Чувство собственного достоинства.

1.4. Уважение к традициям (национальным, государственным, семейным и др.) и консерватизм.

1.5. Скрытый, корректный этноцентризм, не проявляется в формах, которые унижают национальные чувства других людей.

1.6. Умение вести дела в разных странах, воспринимать и адаптировать чужую культуру в интересах бизнеса, гармонично строить отношения с местными властями и населением.

2. Французский национальный стереотип

2.1. Интеллектуализм, любовь к искусству, гармонии и красоте.

2.2. Обратной стороной вышесказанного является своего рода робость и нерешительность французов в сфере реализации и практического выполнения задуманных проектов.

2.3. Склонность к конфликтам и спору при решении разных проблем и, как следствие, нелюбовь к компромиссам.

2.4. Эффект компенсаций. Необходимость соблюдения строгих схем, законов и регламента в деловой сфере компенсируется стилем общения, поведением в семье и частной жизни, которые выражаются в свободе от условностей, живости характера, юморе, сообразительности.

3. Германский национальный стереотип.

3.1. Стимулирование профессиональной подготовки.

3.2. Уважительное отношение к профессионализму и компетентности, самодисциплине и самоконтролю.

3.3. Техническая и экспертная подготовленность менеджеров.

3.4. Расширенный объем ответственности и полномочий.

3.5. Корпоративная лояльность менеджеров.

3.6. Качество и инновации как конкурентные преимущества.

3.7. Эффективные, стабильные и устойчивые трудовые отношения.

Китайская управленческая культура

Китайский национальный стереотип находится под влиянием конфуцианства и даосизма, в основе первого лежит образ «благородного мужа»: человечность, чувство долга, деликатность, ум (знания), верность; в основе второго – непостижимое умом единство противоположностей (Ян и Инь).

1. Соединение повиновения, терпения и упорства.

2. Однако при этом отсутствие достаточно сильного стремления к правде, честности, договорным обязательствам, т. е. китаец стремится не просто сделать все по-своему, но и может проигнорировать требования партнера относительно каких-то изменений в работе, технологии, товаре.

3. Сочетание названных двух качеств стереотипа: китайское трудолюбие – производная от терпения и упорства (в том числе и в выполнении работы), но, бу-

дучи лишено достаточно высоких критериев честности и добросовестности (как у японцев), оно зачастую может вести к некачественным результатам работы.

Советская управленческая культура

Попытки реализовать принципы научной организации труда (НОТ) предпринимались на ряде заводов уже в 20-е годы XX века, но они так и не приобрели систематический характер. Советская управленческая культура отличалась высокой эффективностью и результативностью в экстремальных условиях (благодаря энтузиазму как управленцев, так и работников на производстве) и относительно низкой в «нормальные» времена (жесткая иерархическая система управления, протекционистская политика, узкая специализация государственных органов управления, статистическая недостоверность и бюрократизация делопроизводства). Управленческую деятельность отличал не всегда научный и обоснованный характер, присутствует большая доля волюнтаристских решений. В целом была характерна приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека.

К числу своеобразных черт восточноевропейского менталитета, присутствующих повседневно в советской управленческой культуре, можно отнести:

1. Противоречивость, крайность и колебания.
2. Жизнеспособность и подвижность.
3. Склонность к авралам и порывам в деятельности, нежелание планировать будущее, надежда на «авось».
4. Непредсказуемость действий и поступков.
5. Гибкость (изворотливость), готовность пойти на нестандартные решения и действия.

Социальные установки русского архетипа в управлении

1. Индивидуальная ответственность и направленность руководства, четкое распределение обязанностей (часто ответственности): желание участвовать в управлении, но не брать на себя ответственность; кратковременное напряжение сил (аврал).

2. Примат корпоративных (государственных) интересов над личностью: безличный коллективизм; потребность в некоем внешнем «образце», подсказывающем, куда надо идти; замещение понятия свободы в ментальности русского человека понятием воли, которые блокируют всякую индивидуальность, незапрограммированную активность отдельных людей.

3. Жесткая структура управления, медленная обратная связь: привычка к терпеливой борьбе с невзгодами и лишениями; больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед; больше замечать следствия, чем ставить цели; склонность к оценивающей рефлексии.

Психология субъекта управления. Личность и деятельность в системе управления

Личность как объект и субъект управления (см. 1.2. Словарь основных понятий и терминов). Образовывающиеся субъект-объектные отношения в процессе управления выстраиваются в соответствии с организационной структурой предприятия (линейной, функциональной, матричной и др.) и зависят от нее. Выделяют два основных типа организационных структур (см. Таблицу 3): бюрократические и органические (адаптивные).

Таблица 3

Основные характеристики типов структур управления

<i>Бюрократический тип</i>	<i>Органический тип</i>
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

Формирование и развитие личности профессионала, профессионально-важные качества личности. В связи с потребностью производства можно предложить так называемые точки роста профессиональности и своеобразную иерархию профессионализма, т. е. некий алгоритм стимулирования личностного самоопределения и программу «ближайших зон развития» личности [24]:

– *до-дисциплинарность* – игра как квазидеятельность, преобладает и присутствуют цикличность, формирование устойчивых паттернов, образов деятельности, личностная вовлеченность;

– *монодисциплинарность* – предмет деятельности уже определен (извне), исполнительская культура нормирована, задается профессиональностью узкоспециализированного характера;

– *дисциплинарность* – предмет деятельности еще определяется, исполнительская культура нормируется, специализированная профессиональность уточняется;

– *смежность* – в связи с предметной неопределенностью деятельности возникает запрос на требуемый уровень личностной проявленности исполнителя, профессиональность персонифицируется;

– *междисциплинарность* – **профессионализм как таковой**: не только междисциплинарный характер деятельности, требующий квалификации определенного уровня, но и обязательная сертифицированность (правовая и/или корпоративная защищенность) профессиональной деятельности;

– *интегральность* – потребность и готовность к автономной деятельности, уровень личностно-профессиональной проявленности, удовлетворение потребности посредством самодеятельности, подлинный фриланс, необходимое разрушение исполнительской культуры;

– *полидисциплинарность* – профессиональная самоактуализация, выход к профессиональной универсальности;

– *трансдисциплинарность* – универсальность личностная...

В сферах с высокими требованиями к профессиональной подготовке, например, научно-исследовательской, обнаруживается несколько уровней реа-

лизации профориентационной стратегии. Уровень первый – междисциплинарный: переход от классических методов познания и деятельности к неклассическим опирается в основном на директивную профориентационную программу, часто по запросу нанимателя. Уровень второй – отказ от междисциплинарности в пользу интеграции (предполагающая то или иное сотрудничество нанимателя и исполнителя): если междисциплинарность условие для ученого, научного работника внешнее, требование самой науки, то интеграция – путь самоопределения ученого, условие выбора его профессионального и личностного роста. Уровень третий (проективный, стирающий грань между нанимателем и исполнителем) – отказ от интегральности в пользу трансдисциплинарности: переход от постклассических методов и средств в научно-исследовательской деятельности к неоклассическим.

Лидерство и руководство: формальное и неформальное управление. Отличия лидерства от руководства (по Б. Д. Парыгину):

- лидер регулирует межличностные отношения, а руководитель – официальные;
- лидерство возникает в условиях микросреды (малая группа), руководство может быть элементом макросреды;
- лидерство возникает стихийно, а руководитель назначается или избирается (целенаправленный процесс);
- лидерство менее стабильно;
- руководство обладает более определенной системой санкций;
- процесс принятия решения руководителем более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств.

Руководство требует коммуникативную компетентности, выраженные интеллектуальные качества и социальную ответственность руководителя и включает в себя две формы воздействия на исполнителей: администрирование и лидерство.

Теоретические подходы в вопросе о природе лидерства:

– «*Теория черт*» (иногда называется «харизматической») концентрирует внимание на врожденных качествах лидера. В американской психологии особенно тщательно составлялись наборы этих черт, однако выяснилось, что, задача по составлению таких перечней не решаема.

– «*Ситуационная теория лидерства*». В конкретных ситуациях жизни группы выделяются отдельные ее члены, которые превосходят других хотя бы в одном качестве. Если это качество оказывается необходимым в этой ситуации, то обладающий им человек становится лидером.

– «*Синтетическая теория лидерства*» (компромиссный вариант) рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер - субъект управления этим процессом. Лидерство – функция группы, но и важны особенности личности лидера.

Стили лидерства (общепризнанная классификация, по К. Левину):

– *Директивный* (авторитарный) лидер сам определяет цели группы, информируя только о непосредственных задачах, эмоциональная напряженность в группе приводит к тому, что в отсутствии авторитарного лидера группа такого рода, как правило, распадается.

– *Коллегиальный* (демократический) стиль предполагает инструкции в форме предложений, взаимодополняющие коммуникации носят дружественный характер.

– «*Не вмешивающийся*» (либеральный, «анархический») стиль характеризуется тем, что дела в группе идут сами собой, лидер не дает указаний, нет никакого целенаправленного сотрудничества.

Психические процессы и состояния (эмоционально-волевые, когнитивные), интеллектуальная основа и мотивация деятельности руководителя и персонала играют важную роль в управленческой деятельности. В свое время (60-е годы XX века) была предложена концепция потребностно-мотивационного поведения, которая легла в основу современных представлений о мотивационной деятельности в менеджменте: теория ERG Альдерфера (потребно-

сти существования, потребности связи, потребности роста), теория приобретенных потребностей Макклеланда (потребность достижений, потребность соучастия, потребность властвовать), теория двух факторов Герцберга (гигиенические факторы (факторы здоровья), мотивирующие факторы).

Так, в персонологии А. Маслоу, детерминированной целостным взглядом на психически здорового человека, мотивированного для поиска личных целей и раскрывающего свой творческий потенциал, создается иерархическая теория потребностей, разделившая потребности на базисные – постоянные (потребность в воспроизводстве, безопасности, позитивной самооценке и др.) и производные, или мета-потребности – изменяющиеся (в справедливости, благополучии, организации социальной жизни). Мета-потребности, по Маслоу, ценностно равнозначны и не имеют иерархии.

Базисные же потребности, согласно принципу иерархии, расположены в восходящем порядке от «низших» материальных до «высших» духовных, и на каждом новом уровне становятся актуальными (насущными, доминантными, требующими удовлетворения) для индивида лишь по мере их удовлетворения. Первые два типа базисных потребностей были названы врожденными, три остальных – приобретенными: 1) потребности непосредственного биологического выживания – физиологические; 2) потребности безопасности и защиты – экзистенциальные; 3) потребности привязанности и любви – социальные; 4) потребности самоуважения и признания – персональные; 5) потребности самоактуализации – духовные. Маслоу не рассматривает «персонализацию» как завершение развития «Я», а считает ее промежуточной целью, шагом на пути к самоактуализации как более значимую, чем потребность в самореализации и независимости.

В связи с чем предлагается самостоятельно или на семинарском занятии рассмотреть (расширить) нематериальные мотивационные факторы, способствующие повышению эффективности управленческой и производственной деятельности, опираясь на следующие предложения:

- удовлетворение физиологических потребностей – более удобное рабочее место, просторное место, кондиционер;
- удовлетворение потребности в безопасности и защищенности – страховой полис, медобслуживание, долгосрочный контракт;
- удовлетворение социальных потребностей – похвала, общение, дружеское участие, предложение совместного отдыха;
- удовлетворение потребности в уважении – «фотография на доске почета», грамота, торжественное награждение;
- удовлетворение потребности самовыражения – участие в новом, перспективном проекте, обсуждение идей сотрудника.

Эмоционально-волевые состояния в управленческой деятельности непосредственно влияют на процесс управления, обратим, в связи с этим, внимание на некоторые из них: стресс и синдром эмоционального «выгорания».

К факторам стресса можно отнести: факторы *неопределенности* (непредсказуемое развитие событий в организации, противоречивые указания руководства, срочные поручения, постоянная смена деятельности, невозможность сосредоточиться), *дискомфорта в общении* (конфликты в коллективе, отсутствие единомышленников, отсутствие обратной связи с сотрудниками и руководством), *физического переутомления* (частые случаи сверхурочной работы, чрезмерные нагрузки, выполнение работы за других, работа с большим количеством людей). Эти и подобные им состояния приводят к *профессиональному выгоранию и творческому кризису*. Термин «синдром эмоционального сгорания» (Х. Дж. Фрейденберг) характеризует состояние истощения и усталости специалистов, находящихся в тесном общении с клиентами. В профессиональную группу людей, подверженных этому синдрому, были включены врачи, учителя, менеджеры. Проявление синдрома «эмоционального сгорания» приводит к возникновению дегуманизации, агрессивности, пессимизма, тревожности и иных разрушающих личность состояний и качеств.

Основные профессиональные деформации менеджеров

1. *Авторитарность* проявляется в жесткой централизации управленческого процесса, единоличном осуществлении руководства, использовании преимущественно распоряжений, рекомендаций, указаний. Авторитарные менеджеры тяготеют к различным наказаниям, нетерпимы к критике. Авторитарность обнаруживается в снижении рефлексии – самоанализа и самоконтроля менеджера, проявлении высокомерия и черт деспотизма.

2. *Демонстративность* – качество личности, проявляющееся в эмоционально окрашенном поведении, желании нравиться, стремлении быть на виду, проявить себя. Эта тенденция реализуется в оригинальном поведении, демонстрации своего превосходства, нарочитых преувеличениях, расцветивании своих переживаний, в позах, поступках, рассчитанных на внешний эффект. Известная демонстративность менеджеру профессионально необходима. Однако когда она начинает определять стиль поведения, то снижает качество управленческой деятельности, становясь средством самоутверждения менеджера.

3. *Профессиональный догматизм* возникает вследствие частого повтора одних и тех же ситуаций, типовых профессиональных задач. У менеджера исподволь формируется склонность к упрощению проблем, применению уже известных приемов без учета всей сложности управленческой ситуации. Профессиональный догматизм проявляется также в пренебрежительном отношении к науке, инновациям, в самоуверенности и завышенной самооценке. Догматизм развивается с ростом стажа работы в одной и той же должности, снижением уровня общего интеллекта, а также обуславливается особенностями характера.

4. *Доминантность* обусловлена выполнением менеджером властных функций. Ему даны большие права: требовать, наказывать, оценивать, контролировать. Развитие этой деформации определяется также индивидуально-типологическими особенностями личности. Но в любом случае работа менеджера создает благоприятные условия для удовлетворения потребности во власти, в подавлении других и самоутверждении за счет своих подчиненных.

5. *Профессиональная индифферентность* характеризуется эмоциональной сухостью, игнорированием индивидуальных особенностей работников. Профессиональное взаимодействие с ними строится без учета их личностных особенностей. Профессиональное равнодушие развивается на основе обобщения личного отрицательного опыта менеджера. Индифферентность развивается с годами как следствие эмоциональной усталости и отрицательного индивидуального опыта взаимодействия с подчиненными и коллегами.

6. *Консерватизм* проявляется в предубеждении против нововведений, приверженности устоявшимся технологиям, настороженном отношении к инновациям и творческим работникам. Развитию консерватизма способствует то обстоятельство, что менеджер регулярно репродуцирует стереотипные приемы, формы и методы управления. По мере профессионализации эти штампы в управленческой работе становятся тормозом развития организации, предприятия или учреждения. Сказываются также возрастные изменения личности. С годами растет потребность в стабильности, приверженность устоявшимся и отработанным формам и методам управления.

7. *Профессиональная агрессия* проявляется в отсутствии стремления учитывать чувства, права и интересы подчиненных, приверженности к «карательным» воздействиям, в требовании безоговорочного подчинения. Конечно, в деятельности менеджера неизбежно принуждение. Агрессивность как профессиональная деформация обнаруживается у менеджеров с ростом стажа работы, когда усиливаются стереотипы мышления, уменьшаются самокритичность и способность конструктивно решать конфликтные ситуации.

8. *Ролевой экспансионизм* проявляется в тотальной погруженности в профессию, фиксации на собственных проблемах и трудностях, в неспособности и нежелании понять другого человека, в преобладании обвинительных и назидательных высказываний, запелляционных суждений. Эта деформация обнаруживается в жестком ролевом поведении за пределами организации, предприятия, в преувеличении собственной роли и значения.

9. *Социальное лицемерие* менеджера обусловлено необходимостью оправдывать высокие нравственные ожидания подчиненных и коллег, пропагандировать моральные принципы и нормы поведения. Социальная желательность с годами превращается в привычку морализирования, неискренность чувств и отношений. Эта деформация с годами становится нормой социального поведения большинства менеджеров, и дистанция между декларируемыми и реальными жизненными ценностями увеличивается.

10. *Поведенческий трансфер* (проявление синдрома ролевого трансфера) характеризует формирование черт ролевого поведения и качеств, присущих подчиненным и вышестоящим руководителям. Менеджеры вынуждены много внимания уделять нарушителям норм профессионального поведения. Нерадивые работники нередко оказывают сопротивление управленческим воздействиям, порождают трудности, провоцируют негативные эмоциональные реакции. Ненормативное поведение таких работников – агрессивность, враждебность, грубость, эмоциональная неустойчивость – переносится, проецируется на профессиональное поведение менеджера, и он присваивает отдельные проявления отклоняющегося поведения.

11. *Сверхконтроль* проявляется в чрезмерном сдерживании своих чувств, ориентации на инструкции, уход от ответственности, подозрительной осмотрительности, скрупулезном контроле деятельности подчиненных.

Малая группа как объект управления. Психологические составляющие системы управления

Малая социальная группа (на производстве) – объединение людей, имеющих непосредственный личный контакт друг с другом, объединенных совместной деятельностью, эмоциональным климатом, осознающих наличие особых групповых норм и ценностей.

Психологическая структура сформированной малой группы предполагает наличие нескольких относительно самостоятельных подструктур: композиционной, межличностных предпочтений, коммуникативной и подструктуру функ-

циональных отношений. Наряду с этими, определяющими малую группу специфическими признаками можно отнести ряд психологических факторов, задающих групповую динамику и отражающих специфику и особенности управления ею: групповая сплоченность и совместимость, лидерство и принятие групповых решений, внутригрупповая конфликтность, этапы развития группы (образование команды), эмпатия, конформизм, групповое давление и др.

Этапы развития группы

Нулевой уровень – агрегатное состояние, ситуативное общение, группа существует как реальная, но нет связи между ее членами.

Первый уровень – *диффузная группа*, целенаправленное общение, начало взаимодействия, контактов.

Второй уровень – *ассоциации* – появляется чувство принадлежности к группе.

Третий уровень – *кооперации* – развитый уровень, знают друг друга хорошо, достижение результатов совместной деятельности. Может иметь свое продолжение в *автономии* – удовлетворение индивидуальных интересов посредством групповой деятельности или *корпорации* – удовлетворение групповых интересов за чужой счет (членов групп, других групп, общества).

Четвертый уровень – высший в формах *команды* и *коллективы*. Свойства: используют максимально свои возможности; могут работать без руководства; очень сплоченные группы.

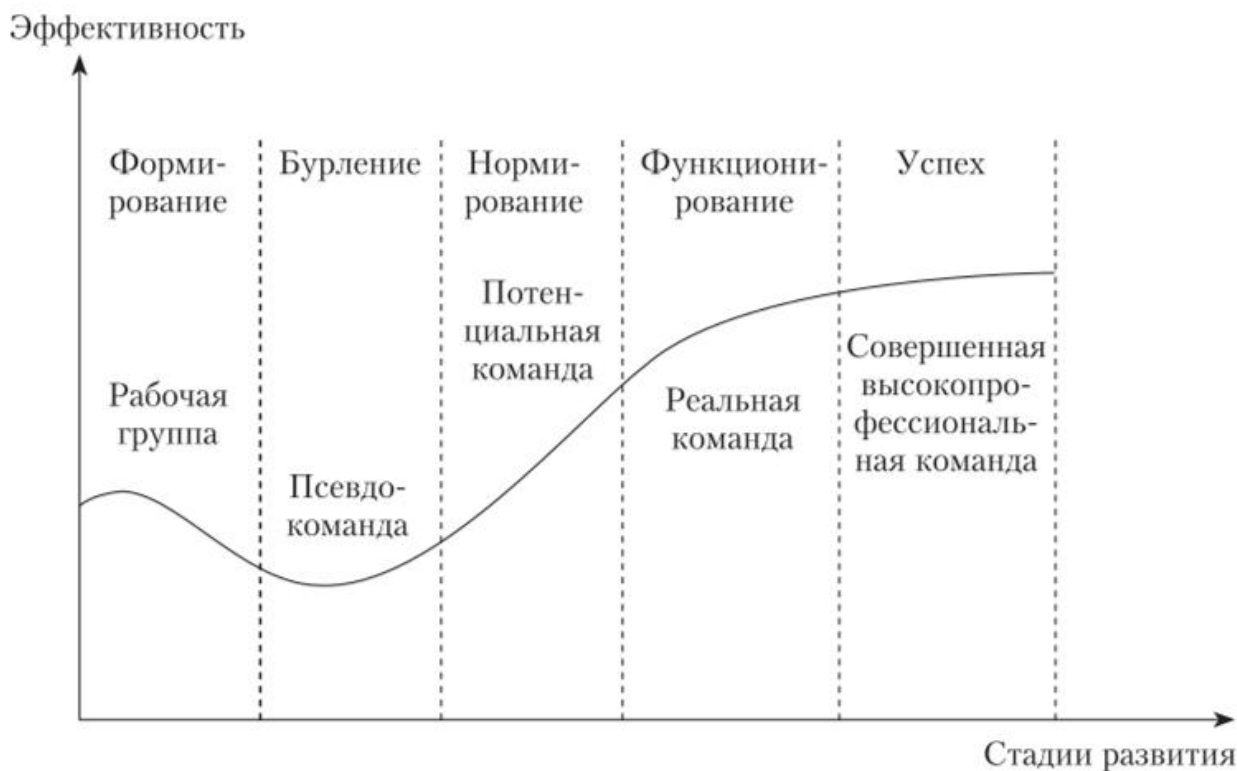


Схема 1. Соотношение стадий развития группы и эффективности

В качестве примера можно рассмотреть *стадии формирования проектной группы* и возникающие на разных этапах ее функционирования психологические задачи:

- образование группы – произвести хорошее впечатление;
- разделение на подгруппы – найти сходство, установить общность;
- конфронтация – выявить различия, вскрыть разногласия;
- разработка норм – достигнуть доверия и поддержки, свободы действий, права на ошибку;
- сотрудничество – решить задачу эффективно, достигнуть поставленной проектной и индивидуальной цели;
- завершение проекта (распад) – завершить членство в группе.

В последнее время серьезное внимание уделяется организации командной работы, включающей исследователей, разработчиков и экспертов-консультантов. Эта команда фактически и создает промежуточное поле, где сглаживаются все противоречия в круге специалистов, инвесторов проектов и потребителей продукта. Наряду с фигурой координатора или организатора по-

иска решения, для эффективной работы экспертного органа необходимы еще ряд участников (в зависимости от выполняемой задачи): эрудит, генератор идей, критик и др. (см. соответствующий фрагмент первоисточников – 1.3.2).

Использование команд позволяет получить синергетический эффект, то есть новое качество результата совместного труда, создает условия для реализации творческого потенциала сотрудников, является крайне полезным для предприятия, но, как и любой другой метод, не может быть эффективным для всех видов организационной деятельности. В современной организации целесообразно творческое сочетание индивидуальной и командной работы, а в основу построения креативных структур должно быть положено целевое управление, поскольку вся деятельность организации определяется постановкой целей, а сутью управленческого воздействия является достижение запланированного результата. Системно-целевое управление основано на грамотном разбиении ведущих целей на подцели, которое позволяет увязать задачи каждого сотрудника предприятия с миссией и видением организации и учесть потребности заинтересованных сторон.

Как показывает опыт, для успешной работы проектных групп они должны формироваться не только из людей разных специализаций, способных повлиять на результат, но и разных когнитивных предпочтений или стилей мышления (право-, и левополушарных). При этом руководитель группы должен ясно понимать как свое когнитивное предпочтение, так и своих сотрудников и правильно его использовать. При работе проектных групп необходимо выделять время для двух стадий: дивергентной, когда формулируются различные варианты решения задачи и конвергентной, когда вырабатывается компромисс и осуществляется выбор наилучшего решения.

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает руководитель, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искус-

стве управления. Известный американский специалист по управлению Герберт Саймон назвал принятие решений «сутью управленческой деятельности».

Разработка решений для руководителей является базовой профессиональной компетенцией и включена в их функциональные обязанности, в рамках которых они имеют набор требований и обязательств, прав и ответственности (см. Таблицу 4).

Таблица 4

Два уровня принятия решений в организации

<i>Решение на уровне индивида</i>	<i>Решение на уровне организации</i>
Наличие индивидуального умения	Создание соответствующей среды
Процесс принятия решения как таковой	Принятие решения к определенному моменту
Решение определяется используемым индивидуальным стилем	Решение носит групповой характер. Управление групповым процессом
Создание и выбор альтернатив	Управление творчеством и новаторством
Взятие риска на себя	Делегирование полномочий и ответственности

Наиболее часто выделяют три этапа (фазы) разработки управленческих решений. Это *подготовка, принятие и реализация* решения. Однако число конкретных шагов в рамках указанных этапов существенно различается. Учитывая, что рассматриваемый алгоритм является базовым, число таких *шагов* должно быть максимально возможным, а сам алгоритм не только *логически последовательным*, но и *достаточно детальным*.

Этап подготовки решений включает следующие шаги:

1. Формирование команды для подготовки решения.
2. Диагностика ситуации.
3. Разработка и обоснование системы целей.
4. Определение проблемы.
5. Анализ проблемы.
6. Формулировка критериев и ограничений.
7. Выдвижение альтернатив.
8. Анализ альтернатив.

9. Оценка альтернатив и последствий.

Этап принятия решений содержит следующие шаги:

1. Выбор альтернативы.
2. Принятие решения руководителем.
3. Конкретизация решения для более низких уровней управления.
4. Доведение решений до исполнителей.
5. Принятие решения исполнителем.
6. Разработка плана действий.
7. Экспериментальная проверка.
8. Уточнение и корректировка принятых решений.

Этап реализации решения охватывает следующие шаги:

1. Организация исполнения решений.
2. Определение результатов и последствий.
3. Оценка и анализ результатов и последствий.
4. Организация обратной связи.

К числу *основных факторов*, влияющих на принимаемые решения, можно отнести следующие (см. Схема 2). *Уровни управленческой иерархии*, на которых принимается решение, включают top-, middle-, low- уровни (решения стратегические – бизнес-стратегия, к этой группе можно отнести кризисное управление, тактические – корпоративная стратегия, оперативные – функциональная стратегия). *Сфера применимости решений* включает производство, социальную сферу, образование, управление персоналом, управление финансами и т. п. *«Человеческий фактор»* в принятии решений со временем последовательно увеличивается, попадая в зависимость не только от индивидуально-психологических характеристик субъекта управления, но и его профессиональных компетенций. *Стратегия принятия решения* прямо зависит от уровня управления, сферы применимости, *функций ЛПР* (лица, принимающего решение), *фазы жизненного цикла* (фаза формирования группы, командообразования) и может различаться на классическую, кибернетическую, синергетическую

(см. выше) в зависимости от структуры организации (команды), обстоятельств (в первую очередь ресурсных) и стиля управления.

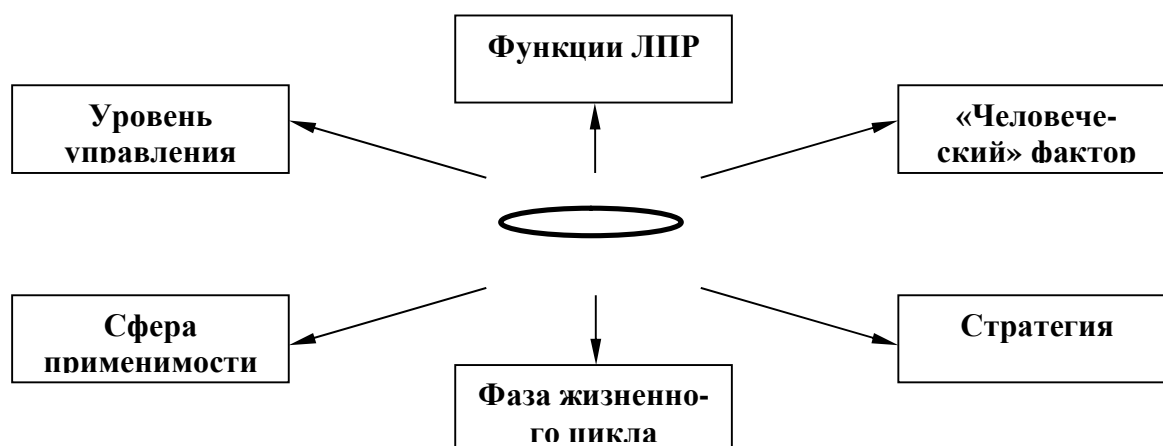


Схема 2. Основные факторы, влияющие на принятие решений

К общим вопросам технологии решения проблем управления (частично данные вопросы будут рассмотрены на семинарских занятиях, для чего предлагается студентам самостоятельно изучить по схеме процессы и процедуры принятия управленческих решений – см. Схему 3) необходимо отнести: анализ и прогноз развития проблемной ситуации; «генерирующее» мышление как основа выработки альтернатив; методы многокритериальной оценки альтернатив, выбор оптимального (рационального) решения проблемы; понятие эффективности (эффективное мышление и эффективные решения); поиск управленческих решений в ситуациях многозадачности, неопределенности, избытка или недостатка информации; креативные методы принятия управленческих решений (рациональные и интуитивные).

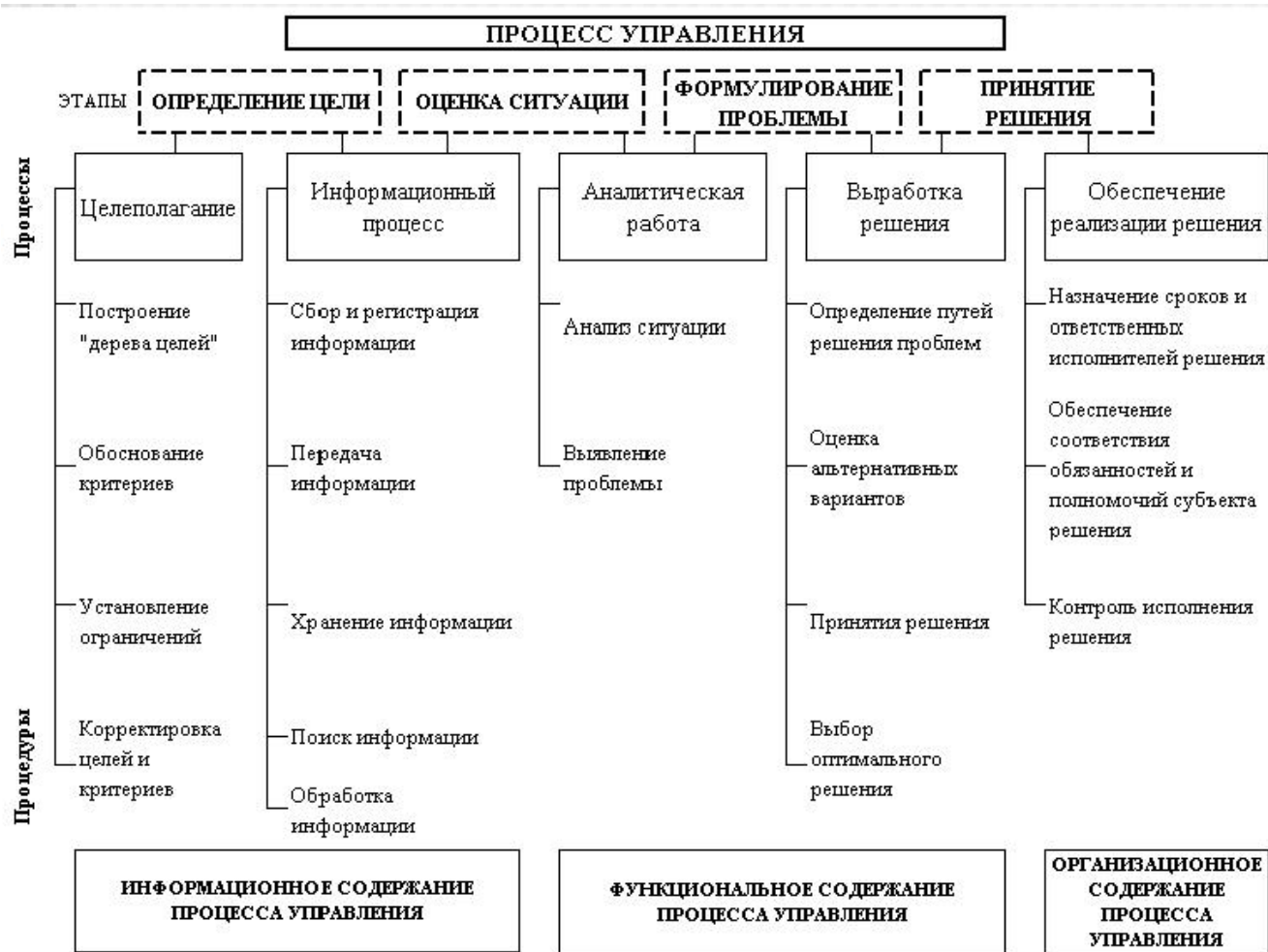


Схема 3. Процессы и процедуры принятия управленческих решений

Существенным критерием успешности управления являются основания принимаемых решений. Таким основанием может быть *интуиция* менеджера, его *опыт* либо определенный *алгоритм* принятия решений.

В процессе принятия конкретного решения сочетаются *логические, рационально-содержательные и психологические моменты*. Поэтому важнейшим фактором эффективности управления выступает *профессионализм менеджера*.

Интуитивные решения принимаются на основе ощущения менеджером их необходимости и убежденности в их правильности. Доля таких решений определяется сложностью проблемы, наличием информации, уровнем управления, субъективными чертами менеджера. По сложным проблемам, решаемым на верхнем, институциональном уровне управления, несмотря на их тщательный анализ, принимаются, к сожалению, в основном интуитивные решения.

Решения, основанные на суждениях или опыте, учитывают предшествующий опыт (по аналогии), сравнение, здравый смысл. Наиболее эффективны такие решения при стабильных условиях, при частом повторении ситуации. Достоинствами данного типа решений будут быстрота принятия решений, экономичность (затраты на получение и обработку информации минимальны). Возможными недостатками являются необоснованные надежды на здравый смысл. Существует и реальная опасность невольно упростить ситуацию, подвести к уже знакомому по опыту случаю. Поэтому есть опасность упустить новую возможность.

Некоторый перечень типичных ошибок (антропогенных и ситуационных, субъективных и объективных), допускаемых в процессе принятия решений, представлен в Таблице 5.

Таблица 5

Субъективные и объективные ошибки ЛПР

<i>Субъективные</i>	<i>Объективные</i>
1. Привычка принимать решения по выбранному шаблону («Мы всегда делали так»)	1. Перенасыщенность принимаемых решений, которые поэтому не всегда выполняются
2. Переоценка возможного успеха («Мне обязательно повезет»)	2. Новые решения противоречат тем, которые уже приняты
3. Настрой на субъективно желаемое («Я этого очень хочу»)	3. Новые решения дублируют те, которые были приняты ранее, но не «работают»
4. Апелляция к собственному опыту («Мой опыт поможет сделать правильный выбор»)	4. В принятых решениях даны нереальные сроки, все понимают это, но принимают их
5. Недооценка рисков («Со мной это не произойдет!»)	5. Принимаемые решения оказываются «половинчатыми» в силу обстоятельств
6. Установка на самый исполнимый вариант («Зато быстро сделаем»)	6. В новых решениях заложена определенная доза конфликтности
7. Стремление доказать свою правоту («В конечном счете я всегда оказывался прав»)	7. Новые решения принимаются большинством, хотя верным может быть мнение меньшинства
8. Подгонка информации под свой замысел решения («Моя идея должна сработать»)	8. Решения принимаются с учетом того, что все ошибки исправятся потом
9. Абстрактная выработка решения («Смысл понятен, а там разберемся»)	9. Игнорируется поэтапная процедура принятия решений, так как нет времени
10. Давление неудач («Я уже не один раз обжигался»)	10. Некому готовить необходимую информацию для принятия решения

Коммуникации и общение в организации

Рассмотрим виды коммуникаций внутри организации. Межуровневые (*вертикальные*) коммуникации, могут происходить по нисходящей (сообщение подчиненным уровням о принятом управленческом решении) и восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки). К вертикальным коммуникациям относятся как коммуникации вида «руководитель – подчиненный», обеспечивающих вовлеченность отдела в решение задач, обсуждение проблем, получение сведений об идеях и предложениях подчиненных; так и коммуникации между руководителем и рабочей группой, повышающих эффективность действий группы.

Горизонтальные коммуникации обеспечивают координацию задач и действий, обмен информацией между подразделениями и считаются значительно более эффективными (см. Таблицу 6).

Таблица 6

Эффективность коммуникации в организациях

<i>Вид коммуникации</i>	<i>Эффективность</i>	<i>Потери</i>
Горизонтальная	$\leq 90\%$	$\geq 20\%$
Вертикальная	$\leq 20-25\%$	$\leq 70\%$
Восходящая	$\leq 10\%$	
Нисходящая	$\leq 20\%$	

Отдельно следует рассматривать неформальные коммуникации – канал распространения слухов, которые передаются намного быстрее, чем по каналам формального сообщения и играющих заметную роль в формировании корпоративных настроений.

Основные преграды внутриорганизационных коммуникаций: искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации. Пути их преодоления: анализ и регулирование информационных по-

токов, организация обратной связи, организация сбора предложений, внедрение информационных технологий и др. К преградам и барьерам межличностных коммуникаций относятся преграды обусловленные восприятием, личным опытом, плохой обратной связью и неумением слушать; к барьерам – семантические, вербальные и невербальные.

Пример многообразия ограничений невербального общения:

- характеристики межличностного пространства: дистанция, насыщенность, рамочность, ракурс;
- оптико-кинестетические характеристики: внешний вид собеседника, мимика, пантомимика;
- паралингвистические (околоречевые) характеристики: вокальные качества голоса, диапазон голоса, тональность, тембр;
- экстралингвистические (внеречевые) характеристики: темп речи, паузы, смех и др.

И дополнительно рассмотрим несколько вопросов деловой этики и этикета в процессе *бизнес-коммуникации*. Деловая коммуникация – форма корпоративной активности с преобладанием имитационных действий, несет в себе смысловой аспект социального взаимодействия; она направлена на результат, устраняющий так называемый «конфликт ожиданий»; выполняет управленческую, информативную, экспрессивную (снимающую излишнюю напряженность) функции (см. [2; 14; 27]).

Деловая этика – это обобщение человеческого опыта в сфере предпринимательства, создающего различные бизнес-стратегии (как по вертикали top-, middle-, low- уровни, так и по организационному стилю: директивному, коллегиальному, либеральному), а *деловой этикет* подчинен ситуативному контексту бизнеса и потому способен решать только тактические задачи. В итоге не сложно сформулировать несколько циклически взаимосвязанных (рефлексивных по технике) правил автономной либо переговорной бизнес-коммуникации:

Первое правило: цените время свое и чужое, времени всегда не хватает.

Второе правило: не говорите лишнего, иначе вспоминаем первое правило.

Третье правило: говорящий не слышит, думайте не только о себе, иначе вспоминаем второе правило.

Четвертое правило: слушающий да услышит, думайте и поймете, иначе вспоминаем третье правило.

Правило пятое: «И это пройдет» (Соломон), любой разговор должен закончиться. Можно сразу вернуться к первому правилу.

Правило шестое (дополнительное): нельзя никому препятствовать пользоваться этими правилами.

О сущности, моделях поведения, психологических основах переговорного процесса в деятельности руководителя см. соответствующий фрагмент первоисточников – 1.3.3.

Психологические критерии эффективного управления

Критерии эффективности руководства могут быть разделены на психологические (удовлетворенность коллективом и процессом деятельности, адекватная самооценка коллектива, мотивация персонала, авторитет руководителя и др.) и непсихологические (эффективность рабочей группы: экономичность, производительность, качество, прибыльность, действенность, инновационность и т.п.). Независимо от размера, типа или вида организационной системы критерии эффективности должны находиться в центре внимания менеджеров и директоров. В матрице общепризнанной классификации в *теории стилей управления* (см. Таблицу 7), в качестве примера, представлен перечень ориентиров, психологических зон ожиданий для руководителя, требующих оценки и контроля во взаимодействии с подчиненными. Оценка эффективности и соответствие критериев целям и задачам управления осуществляется на протяжении всех фаз управленческой деятельности.

Психологические зоны определения эффективного управления, такие как социально-психологический климат группы, будут рассмотрены далее в связи с оценкой конфликтности отношений в организации и способов их разрешения;

вопросы же связанные с управлением мотивацией персонала уже рассматривались: можно лишь указать на то, что управление мотивацией распадается на процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Таблица 7

Матрица стилей управления

<i>Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными</i>	Авторитарный	Демократический	Либеральный (попустительский)
<i>Способ принятия решений</i>	Решает единолично	Советует или принимает решения совместно с подчиненными	Ждет указаний руководства или решений совещания
<i>Сообщение информации</i>	Доводит до сведения сотрудников часть информации	Сообщает информацию полностью	Сообщает информацию полностью
<i>Форма доведения решений до исполнителя</i>	Сообщает свое решение в форме приказов	Использует форму предложения, просьбы	Действует при помощи просьбы, уговоров
<i>Распределение ответственности</i>	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
<i>Отношение к инициативе</i>	Подавляет полностью	Поощряет, использует	Отдает в руки подчиненных
<i>Отношение к подбору кадров</i>	Боится квалифицированных работников	Подбирает профессионалов	Подбором не занимается
<i>Отношение к недостатку своих собственных знаний</i>	Все знает, все умеет	Постоянно повышает квалификацию	Повышает свои знания и поощряет к этому подчиненных
<i>Позиция по отношению к группе</i>	Держит дистанцию, необщителен (позиция над группой)	Дружески настроен, общителен (внутри группы)	Боится общения (в стороне от группы)
<i>Характер отношений с подчиненными</i>	Поведение диктуется настроением	Ровен в поведении (самоконтроль)	Мягок, покладист

Анализ стилей руководства и управления привлекло внимание исследователей после Второй Мировой войны. Одной из успешных решений в теории

стилей управления становится идея матричного (двумерного, не линейного) анализа, реализованная в идее «управленческой решетки» (см. Схему 4). Авторы идеи – американские исследователи Р. Блейк и Д. Моутон исходят из того, что любая управленческая деятельность рассматривается в двух «измерениях»: внимание к производству и забота о людях (внимание к человеку).

Внимание к производству – это отношение руководителя к широкому кругу производственных вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации людей и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т. д. Забота о людях – степень личного участия работников в процессе достижения целей, поддержание их самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений. Причем высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления.



Схема 4. Управленческая решетка Блейка-Моутона

Широкое применение матричного подхода при анализе эффективности управления будет рассмотрено на лекциях и семинарских занятиях.

Развитием идей теории стилей становится *теория рационального управления* (японского исследователя Т. Коно), где рассматриваются четыре типа управления: новаторско-аналитический (способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции, см. Схему 5, где на примере жизненного цикла потребительского продукта показаны объективные причины изменения условий современного потребительского рынка) и три иных типа управления, не гарантирующих «выживание» – новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный. Так, новаторско-аналитический тип управления устанавливает требования к поведению менеджера и запрашивает минимальный набор качеств для эффективного и конкурентно способного управления: преданность организации, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, генерирование большого числа идей и инициатив, быстрое принятие решений, четкость в формировании целей и установок, хорошая интеграция коллективных действий, готовность учитывать мнение других, терпимость к неудачам. Последние три требования порождают идею о соучастующем управлении (управление становится более эффективным при условии привлечения сотрудников к постановке и решению управленческих задач).



Схема 5. Жизненный цикл продукта

Пояснения к Схеме 5: если рассматривать бизнес в логике жизненных стратегий, выявления *жизненных циклов* (начала – конца, содержания – формы, структуры – функций и т. п.), то управление бизнесом сведется к обеспечению непрерывности и устойчивости жизненного цикла организации, поиску соответствий идеализированных стратегий (классических, кибернетических, синергетических) и стилей управления (директивных, сотрудничающих, либеральных) с особенностями решения текущих тактических задач, с которыми уже сталкивается (и еще столкнется) конкретный руководитель конкретной организации.

В конце концов, появляется *теория соучаствующего управления*, ориентированная в целом на либеральный стиль руководства, что и вызывает продолжающиеся дискуссии по поводу эффективности такого рода управления.

Основные черты:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными,
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными,
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений,
- делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий,
- участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий,
- создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать идеи, формулировать проблемы и их решения.

Несмотря на внешнюю привлекательность «соучаствующего управления» в сферах исследовательских, проектных и т. п. работ, следует иметь в виду, что он не может в равной мере использоваться любым руководителем в любой ситуации. По мнению сторонников данной концепции, существуют определенные условия его реализации. Эти условия предполагают учет трех групп факторов: характеристики руководителя, характеристики подчиненных, характеристики стоящих перед группой задач.

Руководитель, способный к реализации «соучаствующего управления», должен обладать следующими качествами: уверенностью в себе, высоким образовательным уровнем, способностями к оценкам предложений подчиненных, ориентированностью на развитие креативных (творческих, созидających) качеств своих подчиненных. В свою очередь стиль «соучаствующего управления» соответствует подчиненным, которым присущи: высокий уровень знаний, уме-

ний, навыков; выраженная потребность к независимости; сильная тяга к творчеству, личному росту; ориентация на стратегические цели; стремление к равенству в отношениях. «Соучаствующее управление» соответствует определенному типу задач. Это задачи: предполагающие множественность решений, требующие теоретического анализа и высокого профессионального исполнения, работа осуществляется средними и высокими по напряжению усилиями.

Дальнейшее развитие теорий управления, приспособиваясь к современным условиям рынка, не отменяют фундаментальные теоретические идеи, где структурно-функциональный (не линейный) анализ играет свою определяющую роль. В матрице руководства (см. Таблицу 8) посредством ряда управленческих задач представлена связь функций управления и структурных элементов организации.

Таблица 8

Матрица руководства

<i>Функции руководства</i>	<i>Основные задачи</i>	<i>Команда (коллектив)</i>	<i>Персонал управления</i>
<i>Целеполагание и планирование</i>	Определение задач, установление приоритета задач	Разъяснение цели и плана, нацеливание на работу	Согласование, оценка, одобрение, умение, достижение
<i>Организация</i>	Информирование исполнителей, принятие решений по ресурсам	Согласование норм и тарифов, создание структуры	Делегирование полномочий, закрепление плановых заданий
<i>Мотивация</i>	Стимулирование идей и работы	Определение приоритета потребностей	Вдохновлять, переубеждать
<i>Контроль, оценка</i>	Информирование	Признание успехов	Оценка работы

Анализ моделей и влияния корпоративной управленческой культуры (см. первую тему данного конспекта лекций) на стили управления, оценку эффективности руководства в различных моделях корпоративной культуры предлагается провести самостоятельно и обсудить на семинарском занятии.

Организационная культура и личность в процессе взаимодействия.

Конфликт как среда и средство управления

Культура в организации преследует и выполняет ряд основополагающих функций [35]:

- охраняет, создавая барьер (различные запреты, «табу», «ритуалы», ограничивающие нормы), ограждающий организацию от нежелательных внешних воздействий;
- культура интегрирует, формируя чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее;
- культура регулирует и поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности;
- культура адаптирует, облегчая взаимное приспособление людей друг к другу и к организации;
- культура ориентирует, направляя организационную деятельность и ее участников в необходимое русло;
- культура мотивирует, создавая для этого необходимые стимулы;
- культура формирует имидж организации, создавая определенный образ компании в глазах окружающих.

О наличии культуры в организации можно судить по проявлению характеристик социально-психологического климата в организации (рабочих групп организации). К содержанию понятия *социально-психологического климата* (СПК) группы относятся: совокупность социально-психологических характеристик группы; преобладающее позитивное и устойчивое психологическое настроение; деловой характер взаимоотношений в группе; интегральная характеристика состояния группы (совместимость, сплоченность и др.).

Благоприятный СПК: оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т. д.

Неблагоприятный СПК: пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие организации в целом, неудовлетворенность и т. д. Признаки, по которым косвенно можно судить о неблагоприятной атмосфере в группе: уровень текучести кадров; производительность труда; качество продукции; количество прогулов и опозданий; количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов; выполнение работы в срок или с опозданием; аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием; частота перерывов в работе и т. п. Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т. д. – все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на СПК в рабочих группах организации.

Факторы, определяющие СПК: удовлетворенность работой; характер выполняемой деятельности; физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда; психологическая совместимость; характер коммуникаций в организации; локальная и глобальная макросреда; организация совместной деятельности; соответствие стиля руководства структуре организации.

Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на СПК. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов. *Совместимость* имеет различные уровни. Психофизиологический уровень совместимости: оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т. д.) и свойств темперамента. Психологический уровень: предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения. Социально-психологический уровень совместимости основан

на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов.

Роль руководителя в создании оптимального СПК является решающей:

- Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации СПК.
- Авторитарный стиль на современном отлаженном производстве обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному СПК, как например, в спорте или в армии.
- Либеральный стиль предполагает освоение руководителем богатого спектра управленческих технологий, методов индивидуального подхода и поэтому может быть и будет приемлем в управлении научно-исследовательскими, креативными и проектными группами, творческими коллективами.

Таким образом, руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочих группах организации, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, т. е. социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

Социально-психологическая сущность конфликтов: причины и следствия, структура и стадии развития, стратегии и тактики поведения

Осознание западноевропейской культурой Нового времени естественного характера конфликта, в социальном поле, доводящемся до антагонизма и заставляющем человека делать осознанный выбор стороны конфликта, привело не только к необходимости создания науки конфликтологии, но и внутриличностной рефлексии по поводу выбора ролевого сценария поведения, как и борьбы мотивов при разрешении конкретной житейской ситуации. Такое пони-

мание природы конфликта в психологическом поле анализа устанавливает объективность его причины, но видит субъективность (социальных и индивидуальных) следствий и последствий конфликтных ситуаций.

В связи с чем можно выделить как *позитивные последствия конфликта* на примере разрешения проблем организационного поведения: разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, усиление чувства причастности людей к решению проблемы, выявление проблем до начала реализации решения, расширение набора альтернатив для решения проблемы, получение новой информации об участниках и мотивах конфликтов, стимулирование к изменению и развитию, снижение синдрома покорности у подчиненных; так и *негативные последствия*: большие материальные и эмоциональные затраты на участие в конфликте; рост текучести кадров, снижение дисциплины, ухудшение морально-психологического климата в коллективе; придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы; восприятие другой стороны как врага; сложное восстановление деловых контактов («шлейф конфликта»); усиление непродуктивной конкуренции с другими участниками конфликта...

Таким образом, в психологическом поле анализа, *конфликт* – это острое проявление объективных и/или субъективных противоположных позиций или противоречий на почве расхождения взглядов, несоответствия суждений, интересов в процессе социального взаимодействия.

Психологическая наука предлагает и разрабатывает ряд психологических концепций внутриличностных конфликтов:

- *Психоаналитическая концепция З. Фрейда* – основные внутренние противоречия складываются между Оно и Сверх-Я;
- *Теория комплекса неполноценности А. Адлера* – конфликт определяется комплексом неполноценности, который оказывает влияние на поведение личности, активность, образ мыслей и пр.;
- *Экстраверсия и интроверсия К. Юнга*;
- *Мотивационные конфликты К. Левина*;
- *«Экзистенциальная дихотомия» Э. Фромма* – причины конфликта за-

ключены в дихотомичной природе самого человека, которая проявляется в экзистенциальных проблемах;

- *Теория психосоциального развития Э. Эриксона* – на каждой стадии развития человек переживает кризис

Структуру конфликтной ситуации удобно рассматривать и изучать по предлагаемой схеме (см. Схему 6), где собственно психологическое поле конфликта обозначено штриховыми линиями, остальные компоненты конфликтной ситуации имеют технологическую определенность (относятся к конфликтологическим технологиям).

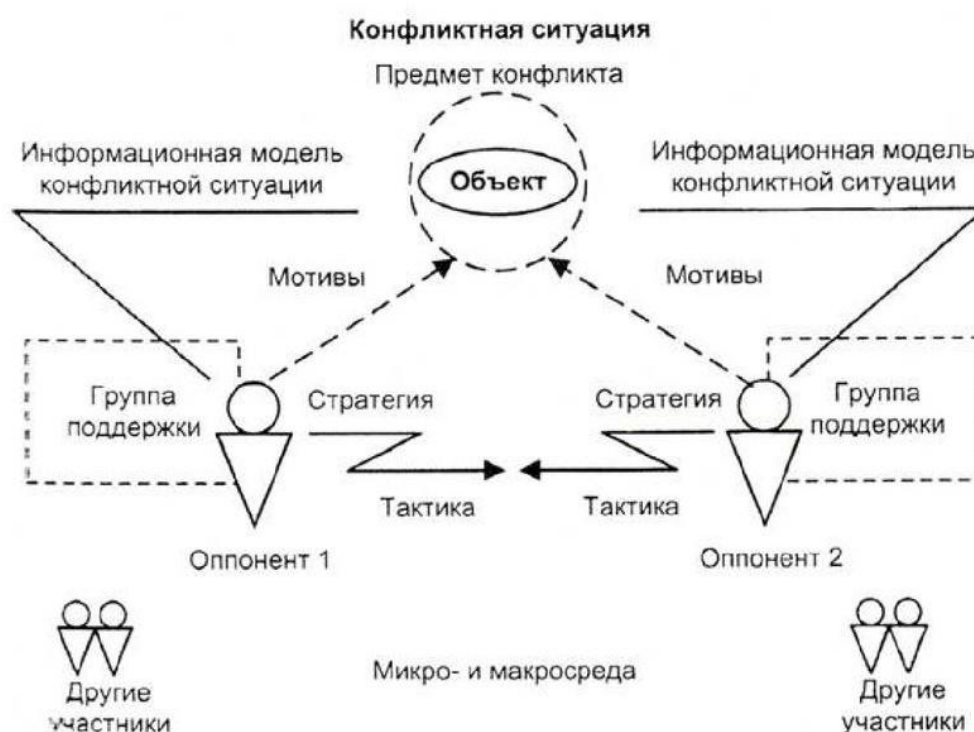


Схема 6. Сущность конфликтной ситуации

В разворачивающемся конфликте можно выделить четыре стадии его развития:

- процесс формирования конфликтной ситуации (осознание объекта конфликта и его опредмечивание в микро- и макросреде конфликта);
- выявление и осознание противоречий («раздвоение» опредмеченной ситуации и ее симметрирование – при объективном равенстве сторон конфликта, иначе конфликт утрачивает возможность быть разрешенным и

переходит в те или иные формы взаимных манипуляций с возможными, принимаемыми за положительные, эффектами);

- выбор стратегии и тактики поведения (на основании информационной модели конфликтной ситуации, мотивов оппонентов и позиции группы поддержки);
- разрешение (см. Схему 7 и Таблицу 11, позиции согласовываются, а приемлемой формой разрешения становится стратегия «выигрыш – выигрыш», снимающая все негативные последствия конфликта).

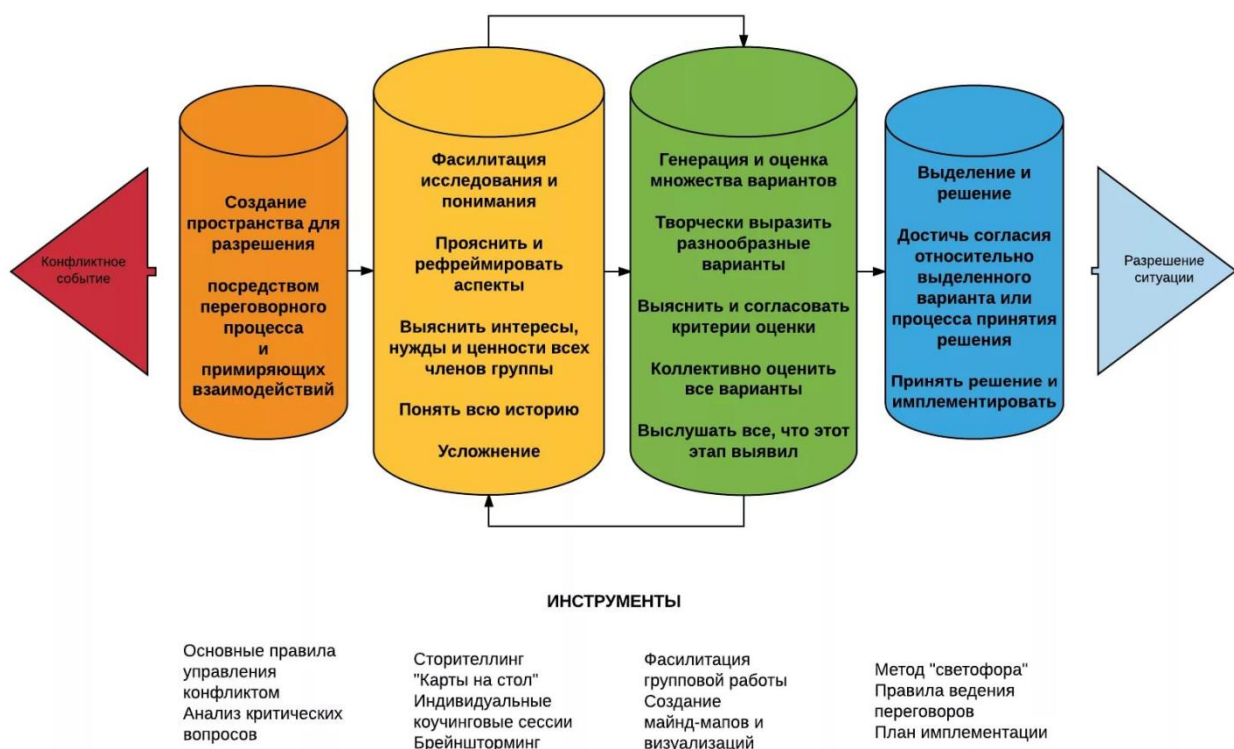


Схема 7. Разрешение конфликта

Особенности управления временными (проектными) группами

Организационное построение временных групп осуществляется на основе свободной интеграции функционально-ориентированного (свойственного классическому подходу к управлению), процессно-ориентированного (характерного для рыночного подхода) и системно-целевого (позволяющего объединить организационные требования на основе реализации социальной ответственности, совершенствования и обучения) подходов. А управление временными (проект-

ными) группами в первую очередь сопряжено с проблемами лидерства, делегированием полномочий и ответственности, сопротивлением инновациям.

Лидер организации – индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества (см. Таблицу 9). Как менеджер лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как неформальный лидер он использует силу личностного влияния на подчиненных. Совмещение компетенций лидера и менеджера является залогом успешного функционирования организации и развития ее конкурентных преимуществ в условиях динамично меняющейся среды. Таким образом, к личностным качествам профессионального и креативного менеджера можно отнести: предпочтение свободному стилю управления, высокая обучаемость, оперативность и комбинаторный характер принятия решения, стрессоустойчивость, принципиальность и последовательность в статусном позиционировании.

Таблица 9

Различие лидерских и управленческих компетенций

Ключевые компетенции менеджера	Ключевые компетенции лидера
Планирование (постановка целей и задач, планирование действий и предварительный расчет ресурсов)	Определение направления (общее видение цели, стратегия, формирование организационной культуры)
Управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля)	Объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей)
Осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение)	Мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение)

Делегирование полномочий и ответственности является одним из наиболее важных видов деятельности, необходимых для организационного лидерства в менеджерской (в противоположность бюрократической и обеспечивающей социально полезную синергетичность, т. е. наиболее полное использование потенциала персонала в изменяющейся деловой среде) организации.

Наделение полномочиями – это часть процесса поощрения персонала к развитию профессиональных навыков и знаний в области решения проблем развития организации. Оно предполагает обеспечение работников ресурсами, властью и информацией для эффективного выполнения задания:

- поощрение и содействие проявлению инициативы подчиненных (выдвижение идей и предложений относительно наилучшего решения проблем);
- предоставление свободы действий подчиненным (в пределах должностных обязанностей и совокупности заданий, выполняемых членами организации);
- привлечение к более интенсивному участию подчиненных в различных формах активности (принятие решений, участие в проектах и т. д.).

Сопrotивление инновациям. Необходимость реагирования на изменения, происходящие во внешней среде (конкуренция, изменения в законодательстве и др.) или на внутренние проблемы (увеличение производительности и т. п.) ведет к тем или иным изменениям в функционировании организации (цели, структура, задачи, технологии, кадры) (см. Сорокин, А. П. Управление инновациями: курс лекций /А. П. Сорокин – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. – С. 139-146).

Изменения в организации – это инновации (внедрение прогрессивных материальных и нематериальных новшеств), продиктованные стратегическими планами изменения производственной и организационной структур, внутренние мероприятия локального характера (модернизация или замена оборудования, реконструкция зданий и т. п.), требующие корректировки привычного режима работы. Самое главное условие управления изменениями – это не только наличие лидера преобразований, но и способность лидера добиться согласия на их осуществление со стороны работников организации: сначала выработка стратегии преобразований, затем внедрение новых системных решений и в конце – обучение персонала работе в новых условиях. Часто последний этап не реализуется, и работники вынуждены приспосабливаться к новым условиям путем проб и ошибок, поэтому скрытое сопротивление персонала явление не случайное, а объективное.

Так, в процессе разработки нововведений имеют место: отсрочки начала процесса изменений под любыми «благовидными» предложениями; неожиданные препятствия и различные трудности, которые требуют пересмотра самой идеи преобразований, либо увеличивают затраты по сравнению с запланированными или располагаемыми; попытки саботировать изменения или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

После завершения преобразований сопротивление может проявляться в виде: отставания фактических результатов от запланированных; попытки отнесения полученных эффектов за счет «прошлых» усилий; внедрения мнения, что новое – это старое, но только другими словами (на этой основе – возврат к прежнему); предложения «еще больше увеличить» эффект нововведений за счет подключения к новой системе элементов старой.

Успешность управления организационными изменениями в значительной степени зависит от складывающихся обстоятельств, на фоне которых проводятся изменения (см. Таблицу 10). К проверенным приемам снижения (устранения) сопротивления изменениям можно отнести: открытое обсуждение идей и мероприятий изменений, убеждение работников в их необходимости; привлечение подчиненных к принятию решений, создание обстановки открытости; стимулирование согласия сопротивляющихся; кооптирование (включение) скептиков в комиссии по приемке новшеств; маневрирование и выборочное использование информации в отношении разных людей (просьба о поддержке, одобрение предложений и т. п.); принуждение (угроза увольнения, лишение продвижения, премии и др.).

Сравнение методов внедрения изменений

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Лимит времени для реформирования	Быстрота изменений	Сильное сопротивление
Адаптивный	Отсутствие срочности	Слабое сопротивление	Медленное и неупорядоченное реформирование
Кризисный	Угроза существованию предприятия	Слабое сопротивление, а на начальных этапах - поддержка	Жесткий дефицит времени и риск неудачи
Управление сопротивлением	Средняя срочность или циклическое реформирование	Регулируемое сопротивление и подгонка к нужному моменту	Сложность планирования и реализации

Вопросы программы, не внесенные в конспект лекций, изучаются самостоятельно и обсуждаются на семинарских занятиях или индивидуальных консультациях.

1.2. Словарь основных понятий и терминов

(Частично использованы материалы из источников: 1. Парфенова, З. А. Социология и психология управления : учеб. пособие для электронной обучающей системы / З. А. Парфенова, И. Ю. Парфенова. – Новосибирск : СибАГС, 2009. – С. 203-214. 2. Платонов, К. К. Краткий словарь системы психологических понятий : учеб. пособие / К. К. Платонов. – М. : Высш. шк., 1984. – 174 с.)

А

Агрессивность – враждебность, свойство или черта личности, подчеркивающая ее тенденции причинять неприятности, нападать, наносить вред другим людям и окружающему миру.

Адаптация (лат. *adaptare* – приспособлять) – приспособление органа, организма, личности или группы к измененным внешним условиям. Различают адаптацию физиологическую, анализаторов как изменение их чувствительности, социально-психологическую при включении в новую группу, профессиональную – при включении в новые условия труда.

Амбивалентность – одновременное проявление противоположных эмоций и чувств (например, радости и горя, любви и ненависти и т. п.), а так же проявление внутреннего конфликта личности.

Апперцепция – свойство восприятия, существующее на уровне сознания и характеризующее личностный уровень восприятия, зависимость восприятия человека от его прошлого индивидуального опыта.

Астения – нервно-психическая слабость, проявляющаяся в повышенной утомляемости и истощаемости, сниженном пороге чувствительности, крайней неустойчивости настроения, нарушении сна. Возникает в результате различных заболеваний, при чрезмерных умственных и физических напряжениях, при длительных отрицательных переживаниях и конфликтах.

Атака мозговая (брейнсторминг) – метод группового (возможно индивидуального) стимулирования творческой активности и продуктивности: принципиально не критическое конструирование исходных идей для решения проблемной задачи в эмоционально благоприятной обстановке сменяется критическим разбором предложенных «решений» профильными специалистами.

Аттракция – понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

Аутотренинг – психосоматический, психокоррекционный метод обучения мышечной релаксации, самовнушению способствующему снятию усталости, развитию концентрации внимания, умению регулировать ментальную активность с целью повышения эффективности индивидуальной деятельности. Используется для управления собственными психическими состояниями и поведением.

Аффилиация – стремление быть в обществе других людей.

Б

Базовые предположения – трудно осознаваемые даже членами коллектива, скрытые, принимаемые на веру предположения, помогающие воспринять характеризующие культуру атрибуты.

Барьер психологический – психическое состояние, проявляющееся как неадекватная пассивность, препятствующая выполнению тех или иных действий.

Борьба мотивов – этап волевого действия. Типичные для личности особенности борьбы мотивов проявляются в ее волевых свойствах, одна из причин внутриличностного конфликта.

В

Верования – распространенные в определенной организации убеждения и поведенческие установки.

Вторая совесть – это оценка мыслей и действий человека другой личностью, являющейся для него эталонным ориентиром профессионального и личностного развития, непререкаемым моральным авторитетом в выборе моральных ценностей и идеалов.

Г

Гендерная роль – набор ожидаемых образцов поведения (норм) для мужчин и женщин.

Гомеостаз (греч. homios – подобный, stasis – стояние) – относительное постоянство внутренней среды организма человека (например, температуры), или его психического состояния, или деятельности при изменяющихся внешних воздействиях, обеспечиваемое адаптацией и компенсацией. Сущность отрицательной обратной связи в кибернетических моделях управления.

Групповая динамика – совокупность динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые означают собой движение группы от стадии к стадии (ее развитие).

Гуманитарная экспертиза – технологическая процедура оценки обратного действия последствий, которые неизбежны при активном воздействии человека на окружающую среду. Такая экспертиза в первую очередь оценивает возможности самого человека, а не возможности изменяемой человеком среды (чем занимается экологическая экспертиза).

Д

Депрессивное состояние – аффективное состояние, характеризующееся отрицательным эмоциональным фоном, изменением мотивационной сферы когнитивных представлений и общей пассивности. Субъективно человек испытывает

прежде всего тяжелые, мучительные эмоции и переживания – подавленность, тоску, отчаяние.

Доминирующая культура – культура, выражающая ключевые ценности, разделяемые большинством. В нее входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой.

Дееспособность – способность человека не только выполнять определенные действия и деятельность, но и отвечать за это. Понятие, отличное от трудоспособности и работоспособности.

Деловая игра – имитационный метод формирования навыков профессиональной или иной деятельности посредством игры, в которой участвует группа субъектов, наделенных различными ролевыми функциями, информацией и действующими по установленным правилам.

Деятельность – предметна и активна по форме, целесообразна и преобразующая по содержанию. Деятельность опосредована действительностью, т. е. подчинена мотивационным, ценностным, идеальным социо-культурно-историческим основаниям. По мере того как человек универсально-практически всю природу превращает в свое неорганическое тело (К. Маркс), он осознает свою социокультурно-историческую ответственность. Деятельная человеческая универсальность проявляется в переживаниях, рефлексии, отношении к действительности; обнаруживает единство сознания и деятельности, открывает дорогу к поиску смысла своего существования.

Дисциплинированность – волевое свойство личности, проявляющееся и как кратковременный процесс, и как состояние, благодаря которому человек действует в соответствии с законами, нормами и правилами. Дисциплинированность относится к волевым навыкам и формируется по их законам, становясь в своей высшей форме привычкой.

3

Задача – цель, поставленная в конкретных условиях, требующая исполнения, решения.

Защитные механизмы – совокупность бессознательных приемов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм и неприятных переживаний, стремясь вместе с тем сохранить в целостности сложившийся образ «Я».

И

Инсайт (озарение) – применительно к проблеме принятия решений – умственный и/или волевой акт, сопровождающий качественное преобразование задачи, приводящий к мгновенному «замыканию» складывающихся в процессе решения задачи ассоциаций (Архимед, И. П. Павлов) или состояние интеллектуальной интуиции, предвосхищающее рациональные действия или их направление, приводящих к решению задачи (Р. Декарт, А. В. Брушлинский – «немгновенный инсайт»).

Интроверсия – обращенность сознания и интересов человека на самого себя, психологическая погруженность в свой внутренний мир, поглощенность собственными переживаниями и проблемами. Является одной из базовых черт личности и обычно сопровождается ослаблением внимания человека к тому, что происходит вокруг него, в том числе к другим людям.

Инновация – начальная (реактивная) фаза творческой активности, выход из традиционной и адаптационной социокультурной стратегии жизнедеятельности в стратегию новационную и модернизационную посредством индивидуальных инициатив, рисков, деятельных актов.

Интуиция – способность субъекта познания путем интроспективных актов (озарений, пороговых состояний, саморефлексии) при сформированности чувственно-рационального ментального комплекса, находить и продуцировать решение проблемной задачи в условиях неопределенности, парадоксальности и/или нехватки/избытка исходной информации.

К

Катарсис – восстанавливающая способность адекватного реагирования на действительность (при сформированности эстетических потребностей и личной культуры), приводящая к освобождению от эмоционально-негативных переживаний,

ментальных «зажимов», социально-психологических микротравм в процессе творческой деятельности.

Кибернетика – междисциплинарная наука о регулировании, упорядочивании систем (машинных, живых, социальных), основанная на принципе обратной связи и ведет к созданию саморегулирующейся системы (на принципе гомеостаза – постоянство внутреннего состояния системы), моделируя процессы функционирования системы (кибернетика первого порядка). Кибернетика второго порядка ушла в разработку проблемы искусственного интеллекта (ИИ – нейрофизиология + математика + информатика + философия).

Климат социально-психологический – устойчивое эмоционально-нравственное состояние группы (команды), в котором отражаются настроения людей, их групповое мнение, отношения друг к другу и к важнейшим материальным и духовным ценностям, к целям развития группы (команды).

Климат организационный – общее ощущение, которое создается физической организацией пространства, стилем общения сотрудников между собой и формой поведения сотрудников по отношению к клиентам и другим посторонним лицам.

Коллективность – морально-организационный принцип, раскрывающий взаимоотношения отдельного человека и общества (организации) в целом. Содержание принципа выражается возможностью для человека достигать социально одобряемых и общезначимых целей при добровольном характере объединения в сообщества, в которых обеспечивается целостность, полнота и активность совместной деятельности, способствующая развитию личности этого человека.

Команда – социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные, а действительная роль и влияние конкретной личности могут не совпадать с ее официальным статусом и весом. В широком смысле – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации.

Конфликт – воспринимаемая несовместимость действий или целей при попытках ее разрешения на фоне острых эмоциональных состояний.

Конформизм – приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т. п.

Корпоративная культура – комплекс разделяемых всеми членами организации ценностей, представлений, понятий и убеждений, а также поведенческих норм и артефактов, которые создает организация по мере преодоления препятствий внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию.

Креативность – зрелая (деятельная) фаза творческой активности, творческие способности индивида, характеризующиеся готовностью к принятию и созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления. Это не только характеристика интеллекта руководителя, но и способность поощрять творчество своих подчиненных.

Критическая ситуация – внезапное изменение ситуации производственной среды или состояния личности, вызывающее нарушение деятельности, возможность появления ошибочных действий и перехода критической ситуации в аварийную ситуацию.

Л

Лидер (англ. Leader – ведущий, руководитель) – член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение ее членов; работник, доминирующий в группе при решении задач определенного класса. Совпадение «неофициального» и «официального» статуса лидера считается приоритетным.

Личностная зрелость – интерактивно выражается личностной автономией в реализации собственных возможностей и способностей, а потому социальным признанием и одобрением; коммуникативно выражена личностной полноценностью и достоинством, а потому эффективным сотрудничеством и общением; и наконец, перцептивно выражена масштабными и творческими проявлениями деятельности, а потому и способностью управлять, контролировать и оценивать

собственное поведение. К общим представлениям о зрелости личности можно отнести: адаптированность при спонтанности поведения, согласованность и когнитивную сложность внутреннего мира, общественную значимость и масштабность ее деятельности и др.

Ложный авторитет – авторитет, опирающийся на субъективистские ценности, объективно социально вредные.

М

Менеджер – специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль.

Менеджмент (от англ. management – управление) – многозначный термин, обозначающий: 1) социальный и экономический институт, влияющий на предпринимательскую деятельность, образ жизни и сферу политики современного западного общества; 2) совокупность лиц, занятых управленческим трудом в сфере частного и общественного бизнеса; 3) научную дисциплину, изучающую технико-организационные и социальные аспекты управления обществом, производством. В последнем случае он совпадает с индустриальной социологией, социологией управления и отчасти с прикладной социологией, которые также изучают управленческие структуры, систему и механизм межличностных отношений, стимулирование и мотивацию трудовой деятельности, организационное поведение; ставит своей целью сформулировать и применить на практике всеобщие принципы управления, пригодные для любой человеческой организации.

Метод руководства – организующая идея и способ объединения, сплочения людей в дееспособную, рабочую группу в соответствии с объективными требованиями и возможностями функционирования производства вне и независимо от самого руководящего лица.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий (регулирования, стимуляции, развития) на персонал для достижения целей

управления производством. Существуют административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Модель поведения – относительно постоянная последовательность действий отдельного индивида или группы, являющаяся реакцией на заданный тип ситуации.

Модель ценностная – совокупность показателей (описания национальной культуры), разделяемых человеком или обществом, регулирующих и детерминирующих поведение человека.

Мотив – побудительный момент, управляющий нашими поступками. Мотив формируется на основе потребностей и непосредственно связан с целями деятельности. Отсюда важно понимать и сознательно усиливать мотивы (см. борьба мотивов).

Мотивация – активное социально-психологическое состояние, побуждающее человека достигать тех или иных целей деятельности, направленного на удовлетворение своих сформированных и осознаваемых потребностей. Мотивация как не сводится к мотивировке (рациональному обоснованию или оправданию поступка), так и не выполняет функцию психологической защиты, а в значительной мере проявляется как волевая акция, когда в результате борьбы мотивов определяется доминирующий мотив, направляющий деятельность в конкретной ситуации на ее цель.

Н

Напряженность – психическое состояние, вызванное экстремальными для данной личности условиями, имеет проявления: изменение эмоционально-моторной и эмоционально-сенсорной устойчивости, внимания, памяти, мышления, появление импульсивных действий и т. д.

Норма социальная – правила, предписывающие или запрещающие какое-либо поведение, действие.

Нормы поведения – наиболее типичные представления социальных предписаний разделяемых обществом, создаваемых организационными системами (обычай, правила приличия, правила вежливости, правила хорошего тона и др.).

Нравственность – ценностная структура сознания, общественно необходимый способ регуляции действий человека во всех сферах жизни, включая труд, быт и отношение к окружающей среде. В широком смысле – особая форма общественного сознания и вид общественных отношений. В узком смысле – совокупность принципов и норм поведения людей по отношению друг к другу и обществу.

О

Образцы поведения – обычай, выполняющий функцию, обязательную для исполнения. Образец может быть положительным (так надо поступать) или отрицательным (так не надо поступать).

Объект управления – категория теории и психологии управления, включающая человека и последующие звенья иерархии субъектов управления (кроме государства), подвергающиеся воздействию управления более высоким иерархическим звеном.

Организационная культура – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.

Организационное поведение – составляющая человеческого фактора, систематическая оценка человеческих ресурсов, прогнозирование и эффективное управление человеческим поведением с целью усовершенствования функционирования организации. Строится на принципах: корпоративности, целеполагания, контроля качества, удовлетворенности, стандартизации, конкурентности, стимулирования, делегирования полномочий и ответственности, инновационности, карьерного роста и др.

Организационная структура – логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованных таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации.

Организационные ценности – все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации. При этом ценности организации могут разделяться на те, которыми организация владеет (разделяемые), и те, на которые она ориентируется (декларируемые).

Организация (в широком смысле) – социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей. В узком смысле – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Ответственность – способность личности понимать соответствие результатов своих действий поставленным целям, принятым в обществе или в организации нормам, в результате чего возникает чувство сопричастности общему делу, а при несоответствии – чувство невыполненного долга.

П

Поведенческие нормы – общепринятые в данной организации шаблоны поведения; те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению сотрудников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях.

Профессионализм – (1) способность самостоятельно ставить задачи и решать их, руководящая и исполнительская автономность; (2) междисциплинарный характер деятельности, требующий не только квалификации определенного уровня, но и обязательной сертифицированности (правовая и/или корпоративная защищенность профессиональной деятельности).

Профессиональна пригодность – психодиагностическая и психопрогностическая оценка личности и организма человека по взаимодействию его профессиональных способностей и социальных условий деятельности.

Психодиагностика – теория и практика оценки психологических свойств, процессов и состояний человека при помощи научно проверенных методов, позволяющих получать достоверную информацию.

Психология управления – наука, которая изучает психологические стороны управления системами, включающими человека, это процесс непосредственного применения психологических знаний в технологии управления.

P

Релаксация – физиологическое состояние покоя, расслабленности при отходе ко сну и т. д., а также полное или частичное расслабление, наступающее в результате произвольных усилий типа аутотренинга и других приемов.

Результативность – следствие и оценка направленной человеческой деятельности, проявляется социально-историческим образом. В личностном развитии декларативный, процедурный или стратегический инструмент, который всегда обеспечивает движение в принятии решений от уровня здравомыслия к уровням, согласующимся с научными концепциями.

Решение – процесс разрешения проблемной ситуации или задачи распадается на несколько относительно самостоятельных этапов: поиск приемлемых вариантов решения, выбор оптимального варианта, алгоритмизация процесса решения согласно сделанному выбору (разработка «технологической карты» процесса решения), результативная реализация процесса решения исходной задачи согласно разработанному алгоритму.

Референтная группа (лат. referentis – сообщающий) – группа реальная или воображаемая, цели деятельности и ценностные ориентации членов которой выступают в качестве эталона для личности, считающей ее для себя референтной группой.

Риск – в ситуации борьбы мотивов выбор может быть сделан в пользу одной из удовлетворяемых потребностей в ущерб другим. Предполагается, что осуществленный выбор хотя бы сохраняет уже достигнутое. У зрелой личности проявляется тенденция к бескорыстному риску как самостоятельной ценности.

Ритуал – система обрядов. Формализованное поведение или действие, имеющее прежде всего символическое значение, лишенное непосредственной целесообразности, но способствующее упрочению связей либо между постоянными членами группы, либо во взаимодействии между группами. Ритуал играет коммуникативную и символическую роль в официальных отношениях, существенную роль в социальном контроле, в осуществлении власти и т. д.

Руководство – особый вид деятельности, который сводится не только к достижению целей организационно-экономической системы, но и представляет собой средство поддержания целостности социально-психологической системы организации, ее оптимального функционирования и развития.

С

Самоактуализация – стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей. Иерархически удовлетворяя свои витальные потребности человек развивается, самоактуализируется, т. е. люди стремятся не быть просто «нормальными», а испытывают потребность превзойти себя.

Самоопределение профессиональное – содержательная сторона направленности личности, баланс самооценки и притязаний, коррелирующий с пригодностью, интересами и призванием. Предполагает разработку и внедрение профориентационной программы, связывающей региональный социально-экономический запрос с личностным и профессиональным ростом будущего специалиста.

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. В то же время любая часть системы испытывает на себе влияние целого.

Система управления – подсистема более крупного образования (системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления организацией включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями,

методы управления, которые люди применяют, и другие переменные организации (одна из них – организационная культура)

Служебная репутация (от лат. *reputatio* – обдумывание, размышление) – один из результатов профессионального роста, складывающееся в профессиональной среде устойчивое представление о компетентности, достоинствах и недостатках, нравственном облике работника, признании его заслуг и авторитета.

Сотрудничество – форма кооперативных взаимоотношений в процессе профессионального труда, предполагающая взаимные альтруистические установки субъектов совместной деятельности и ведущая, поэтому к формированию производственного коллектива.

Социальная установка – отношение человека к людям, социальным событиям, фактам и многому другому, что для него значимо. Включает в себя три компонента такого отношения: когнитивный (знания об объекте), эмоциональный (чувства, которые вызывает) и поведенческий (действия, которые порождает).

Социальные нормы – ожидаемые модели поведения и ценности, формально или неформально устанавливаемые группой. Управляют поведением и облегчают взаимодействие между членами группы, определяя ожидаемые от индивидуума или приемлемые в той или иной ситуации ответные поведенческие реакции.

Социальные отношения – понятие, обозначающее любые социокультурные обязательства индивидов или групп индивидов по отношению друг к другу. Определяются принадлежностью к своей или чужой группе.

Способности – одна из подструктур личности, сформированные качества личности, проявляющие себя в процессе самореализации и определяющие успешность овладения какой-либо деятельностью и совершенствование в ней. Различают способности элементарные и сложные, общие и частные (специальные и индивидуальные), потенциальные и актуальные.

Степень риска – вероятность возникновения негативных последствий с учетом размера возможных потерь. Степень риска характеризует объем ответственности лиц, принимающих решения в организации.

Стереотип – устойчивый, обобщающий образ или ряд характеристик, по мнению большинства людей свойственный определенной личности; при этом наделение людей определенными качествами и характеристиками происходит на основе их принадлежности к какой-то культурной, социальной, профессиональной, половой или возрастной группе.

Стиль руководства – устойчивая совокупность личностных, субъективно-психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуется тот или иной метод руководства.

Стратегия организации – общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, использование ограниченных ресурсов организации. Результатом стратегических решений должно быть появление долгосрочных конкурентных преимуществ (у личности, компании).

Стрессоустойчивость – сформированная способность к сохранению эффективности деятельности в состоянии психического напряжения при экстремальных воздействиях (информационная избыточность или недостаточность, повышенная ответственность, дефицит материальных, временных, управленческих, исполнительских ресурсов и т. п.), определяется высоким уровнем профессионального мастерства, направленностью личности, мотивами поведения, готовностью к активным действиям и умением восстанавливать свое психоэмоциональное самочувствие (см. аутогенная тренировка).

Субкультура – культура, распространенная в крупной организации наряду с доминирующей культурой. Для нее характерно приспособление сотрудников к специфике деятельности (функциональные службы) или к местным условиям (территориальные отделения). Система ценностей, моделей поведения, жизненного стиля какой-либо социальной группы, представляющая собой самостоятельное целостное образование в рамках доминирующей культуры.

Субъект управления – категория теории и психологии управления: институты, организации, лица, наделенные особыми полномочиями, деятельность которых направлена на объекты управления. Субъекты управления образуют иерархию согласно субординации выше- и нижестоящих инстанций.

T

Творческая деятельность – деятельность, в которой творчество как доминирующий компонент входит в структуру либо ее цели (инициатива, активная деятельность, созидание нового), либо способов (мастерство, изобретательство, профессионализм).

Технология гуманитарная – практическое использование систематизированного гуманитарного знания в целях обеспечения направленного воздействия на совершенствование личности, ее предметно-вещественной, социальной и природной среды.

У

Убеждение – продукт социализации, процесс и результат обретения человеком уверенности в правильности собственных суждений и выводов, подтверждаемый им самим ссылками на соответствующие факты и аргументы.

Управление организационными изменениями – обеспечение планирования, организации, мотивации и контроля проведения организационных изменений на предприятии.

Управление – особый вид деятельности, который сводится не только к достижению целей организационно-экономической системы, но и представляет собой средство поддержания целостности социально-психологической системы организации, ее оптимального функционирования и развития.

Управленческие функции – составные части управления, ряд взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т. д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.). Иногда функции планирования, организации, мотивации и контроля называют

общими функциями управления, чтобы отличать их от таких специальных функций, как функция маркетинга, функция НИОКР и др.

Управленческое лидерство – нормативно определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя с фактическим признанием права на власть в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера.

Управляемость – степень контроля, который управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой, с одной стороны, и степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей, с другой.

Уровень притязания личности – стремление к достижению целей той сложности, на которую человек считает себя способным. Может быть адекватным возможностям индивидуума и неадекватным.

Ф

Философия организации – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом организации.

Фрустрация – (1) психическое состояние дезорганизации сознания и деятельности личности, вызванное объективно непреодолимыми и неоправдываемыми (или субъективно так понимаемыми и переживаемыми) препятствиями к желанной цели; (2) психологическая реакция, связанная с разочарованием, неудачей в попытке достижения какой-либо цели и т. д.

Ц

Цель (предприятия, организации) – желаемый конечный результат или состояние функционирования или развития предприятия, субъективный образ (индивидуальный или групповой – в психологии) желаемого результата действия или деятельности; в то время как стратегия – это общий план достижения главных целей предприятия.

Ценности – нравственные и эстетические требования, выработанные человеческой культурой и являющиеся продуктом человеческого сознания.

Ценности организационные – все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Ценностная ориентация – содержание социального уровня направленности личности, система ценностей отдельного человека, обуславливающая основные ориентиры его поведения. В систему входят: моральные, идеологические, эстетические основания для оценивания окружающей действительности и реализации в ней собственной активности.

Ч

Человеческий фактор – (1) эргономический компонент взаимодействия человека и техники; (2) зависимость эффективности производящей социально-значимой деятельности от психофизиологических параметров, мотивации, системы ценностей, материальных и духовных условий существования человека.

Э

Эвристика – теоретико-практическая методология поиска решения проблемных интеллектуальных задач опирающаяся либо на постоянно расширяющийся потенциал разработок в сфере информационных технологий (для систем искусственного интеллекта), либо на мотивационно-эмоциональные и ментально-результативные характеристики креативной деятельности (для человеческого интеллекта).

Экспектация – система ожиданий или требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей; представляют собой разновидность социальных санкций, упорядочивающих систему отношений и взаимодействий в группе. Что у человека в отношении себя самого является уровнем притязаний, то у группы по отношению к нему является экспектацией.

Экстраверсия – обращенность сознания и интересов человека на внешний мир, объекты которого притягивают все его внимание, что ведет к отчужденности субъекта от себя самого. Является одной из базовых черт личности и обычно

сопровождается принижением личностной значимости явлений его субъективного мира. Экстравертам свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность, социальная адаптированность.

Эмпатия – постижение эмоциональных состояний другого человека в форме сопереживания, сочувствия; умение поставить себя на место другого.

Этикет служебный – система нормированных личностных взаимоотношений руководителя с подчиненным, вышестоящими руководителями и коллегами; составная часть внешней культуры поведения, фактически определяет групповую принадлежность человека, основанную на сознательном следовании групповым интересам; конкретно исторически является условным ритуалом.

Я

Я – основное проявление сознания и самосознания личности как противопоставление окружающему ее миру – «не-Я». Формирование Я осуществляется на основе деятельности, воспитания и самовоспитания, освоения социального опыта, памяти. Правильная нравственная и правовая оценка своего Я в отношении общества, других лежит в основе чувства долга, неправильна приводит к эгоцентризму и эгоизму.

1.3. Фрагменты первоисточников

1. Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания: Монография. – М.: ГУУ, 2003. – С. 35-39.

Мифологизированность представлений о деятельности руководителя

В настоящее время говорят о *мифологизации* как о безусловном и благоговейном принятии представлений, которые хотя рационально и не могут быть обоснованы, но которые широко известны и общеупотребимы. Соответственно, говорят также о *демифологизации* – стремлении к рациональному, логичному объяснению или опровержению сущности унаследованных взглядов и представлений. Один из мотивов нашей работы разворачивается как раз в этом направлении. Деятельность руководителя – мифологизированная область, поскольку во многом она складывалась не как результат научных исследований или инженерного проектирования, но лишь как дань традиции и опыту. Следовательно, управление не свободно от заблуждений. Примечателен уже так называемый закон Феллера, гласящий: *«Первый миф науки управления состоит в том, что она существует»*.

Далее нами приводятся, вероятно, лишь немногие из существующих мифов управления, но несомненно это одни из наиболее устойчивых мифов. Естественно, многие из них таковыми сегодня не считаются, но мы как раз попытаемся указать на необоснованность и несостоятельность ряда представлений об управлении, а тем самым на их мифическую природу.

[1] Миф об управлении с обратной связью.

В профессиональной управленческой культуре существует представление об управленческой деятельности, как о деятельности, ориентированной на некоторый объект (предприятие, организацию, ...), причем часто подразумевается использование руководителем так называемой схемы *управления с обратной связью* (ОС), включающей получение субъектом управления (руководителем) информации о состоянии объекта, принятие решения и выполнение управляю-

щего воздействия на объект. Отметим некоторые моменты, делающие сомнительным отнесение схемы с ОС к сущностным, неотъемлемым свойствам управленческой деятельности (при этом мы не отрицаем «работоспособность» данной схемы в технических областях и кибернетике, в которых она впервые и появилась в формализованном виде).

1. Поскольку в схеме управления с ОС все строится на неизменности функций, характеризующих объект (что и позволяет строить схемы поддержания стабильного поведения объекта при меняющихся внешних условиях), то в управленческой деятельности, предполагающей постоянное изменение «характера» ситуации (структуры, состава значащих параметров, функций объекта и т. п.), подобная схема принципиально не работает. Именно таково положение в реальной практике руководителя.

Вновь процитируем Друкера /63, 62/: *«Коммерческое предприятие – вообще любая современная организация – должно быть выстроено таким образом, чтобы изменения для него были нормой, и чтобы оно само провоцировало изменения, а не занималось поисками новых форм и решений после того, как изменения уже произошли. Предпринимательская деятельность инициируется внешней средой и направлена на внешнюю среду. Это не вписывается в традиционные представления о сфере деятельности менеджмента».*

2. В иерархической декомпозиции предприятия деятельности руководителя и его подчиненных разворачиваются в разных «временах», следовательно, асинхронно, различна и динамика принятия ими решений.

Так как схема с ОС является «синхронной» схемой, то из-за этого она оказывается мало пригодной к использованию в организационном управлении. Естественно, наше утверждение справедливо лишь при соблюдении принципов иерархической декомпозиции; однако на практике они редко соблюдаются, отчего наш критический тезис может вызвать недоумение.

3. Топология схемы с ОС не обладает принципиальной для управления асимметрией в отношении «руководитель – подчиненный». Поэтому после простого переименования информационных связей схемы, когда сигнал ОС стано-

вится сигналом воздействия и наоборот, интерпретация «перевернутой» схемы как схемы с ОС не менее состоятельна, нежели исходная. Практике известны многочисленные случаи, когда руководитель предсказуем для подчиненных настолько, что последние просто начинают манипулировать (по «перевернутой» схеме) его действиями. Таким образом, схема с ОС не является, по крайней мере, достаточным условием управления.

Идея обратной связи получила необоснованно более широкое распространение, нежели это следовало ожидать от технического понятия.

Современный французский философ Ж. Эллюль в работе «Технологический блеф» объясняет это значительным давлением, которое оказывает на современное мышление так называемая философия абсурда /155+, 267-268/: *«Философия абсурда воздействовала в чем-то и на научную рефлексию. Это может показаться невероятным. И все же, если рассмотреть гипотезы последних двадцати лет в физике и биологии, начиная с кибернетических конструкций, идеи обратной связи и главных концепций коммуникации, то удивительно вторжение в исследования таких понятий, как петля обратной связи, завихрение, турбулентность. ... В чем, однако, проявляется при этом связь с абсурдом? Просто в том, что наблюдается полный переворот понимания порядка явлений. ... Шум становится важным фактором, если не решающим, коммуникации. ... Беспорядок становится положительным явлением, которое должно быть интегрировано в физическое исследование. И начинают говорить: порядок может родиться только из беспорядка (как в итоге информация рождается из шума). ... И я боюсь, что внедрение понятия петли обратной связи в экономическую теорию в итоге оправдывает определенный экономический абсурд».*

[2] Миф об объекте управления.

При традиционном разделении в схемах управления *объекта* и *субъекта* управления все внимание, все акценты смещены на объект. То есть, часто отсутствует момент *рефлексии*, когда объектом для субъекта становится он сам. Отчасти следствием такого разделения в управлении является уже отмеченное

выше отчуждение руководителя (субъекта) от управляемого им предприятия (объекта).

Следует учитывать, что реально необходимость в управлении возникает не только вследствие внесения в действие неопределенности со стороны осуществляющего его персонала (объекта) и из-за реакции внешней среды, но прежде всего вследствие неопределенности и изменчивости, которые в силу своей человеческой природы вносит в действие сам субъект управления – руководитель. Таким образом, руководитель должен быть объектом своей управленческой деятельности в не меньшей степени, нежели возглавляемое им предприятие, что существенно изменяет всю «картину» субъект-объектных отношений в управлении.

[3] Миф об управлении как о «поведенческой» деятельности.

В традиционно организованной деятельности руководителя сильны акценты на «поведенческие» (Бихевиористские, психологические, этические, моральные и другие мотивационные) компоненты деятельности.

Умение понимать характер человека, мотивировать его профессиональную деятельность, создавать благоприятный нравственный климат в коллективе и т. п., и т. п., и т. п. – это моменты (часто даже основные, приоритетные) деятельности руководителя в традиционной схеме управления. Отсюда и его акцент на мотивационный компонент во многих проблемах предприятия. Это заметно по журнальным статьям и литературе, посвященным проблемам управления.

Вот некоторые выдержки из сборника высказываний и афоризмов об управлении /132/, иллюстрирующие дух и букву сложившегося взгляда на управление:

- *«Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар, кофе ... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете». /Дж. Д. Рокфеллер/*
- *«Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения». /Г. Форд/*
- *«К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми». /Б. Грасиан/*

В действительности подобный психологический, бихевиористский характер свойственен скорее субъекту управления такой профессиональной группы, в которой его собственная профессиональная деятельность совпадает с деятельностью подчиненных лиц. Управление в этом случае является только сопутствующей характеристикой некоторой базовой профессиональной деятельности, управление здесь почти вырождено и непрофессионально. Таковы, например, деятельности: бригадира среди рабочих – он также рабочий и той же профессии; ведущего специалиста среди инженеров (старшего инженера) – он также инженер и той же специальности; младшего командира среди солдат (сержанта) – он также солдат и того же рода войск. Подобные деятельности (бригадира, сержанта, ...) мы не относим к профессиональным в их управленческом компоненте, соответственно, не относим их и к предмету данной работы.

Но как только управленческая деятельность становится профессионально выделенной, то есть, принципиально отличается по характеру (предметом и методом) от деятельности других лиц – например, у руководителя предприятия – так управление перемещается из области с преобладанием мотивационного, поведенческого влияния и контроля за подчиненными в область специфических профессиональных механизмов управления.

Поведенческое управление налагает на субъекта управления своего рода поручительство (неадекватную ответственность) за подчиненного. Предупреждение по этому пункту встречаем в Книге притчей Соломоновых (6,1-5):

Сын мой! если ты поручился за ближнего твоего и дал руку твою за другого,

Ты опутал себя словами уст твоих.

Сделай же, сын мой, вот что, и избавь себя,

Так как ты попался в руки ближнего твоего:

Пойди, пади к ногам и умоляй ближнего твоего;

Не давай сна глазам твоим и дремания веждам твоим;

Спасайся, как серна из руки и как птица из руки птицелова.

Замечание. Даже для бригадира его собственные навыки и авторитет в базовой профессии (в строительстве, например) соизмеримы по влиянию на подчиненных с его умением

влиять на них через мотивацию, а часто даже профессионализм оказывается значимее, поскольку косвенно мотивация во многом им же и определяется. А для руководителя предприятия попытку реализации управленческих функций через мотивационные, поведенческие механизмы вообще можно считать малоэффективным или даже отрицательным, нежелательным моментом его деятельности.

[4] Миф о необходимой широкой эрудированности руководителя.

Общепризнанно считать руководителя предприятия необходимо компетентным во множестве профессиональных деятельностей, осуществляемых специалистами возглавляемого им предприятия. Однако это не более как привлекательная черта руководителя, которая собственно к его профессиональной деятельности прямого отношения не имеет. Нужно понимать, что подобная компетентность руководителя достигается за счет ущербности его собственной, вполне специфической профессиональной деятельности. Беда в том, что он ее не всегда понимает, и в предельно плохом случае, что нередко встречается в современной практике управления, руководитель вовсе не выстраивает собственную профессиональную деятельность, и осуществляет некое «псевдоуправление» на «почве» профессиональных деятельностей своих подчиненных. Несмотря на всю свою эрудированность, как субъект уникальной деятельности (управления) руководитель в этом случае вообще исчезает.

[5] Миф о простоте управления.

Вопреки популярному тезису – *«ничто не является таким дешевым и одновременно таким полезным, как хорошее управление»* – дешевизна (и простота) управления столь же обманчива, как простота достижения добродетельной жизни. Казалось бы, соблюдай всего лишь 10 библейских заповедей и спасение достигнуто, но удивительно как не многие на это идут!

Наивно думать, что проектирование и конструирование, например, какой-либо «машины» (пылесоса, автомобиля, информационной системы и т. п.) превосходит по сложности построение деятельности руководителя предприятия. В то же время считается, что для создания машины действительно нужны месяцы или даже годы и коллектив в несколько (а иногда в десятки и сотни) специалистов, а руководителю ресурсы для построения его деятельности практически не

предоставляются, хотя именно в управлении – в отличие от многих других профессий – всегда приходится иметь дело с существенно новой «машиной», которую нужно не только освоить, но предварительно еще и выстроить. Чаще всего ожидается, что механизм управления по факту появления руководителя (например, нового руководителя) как по приказу сразу же должен удовлетворительно действовать, чего никогда не ожидают от принципиально новой машины.

[6] Миф о возможности управления человеком.

То, что составляет в человеке «человеческое», в принципе не может быть подвергнуто управлению в анализируемой нами традиционной парадигме управления. Как отметила Г. Хагеманн /145/: *«Можно заставить человека что-то сделать, но никогда не удастся заставить человека захотеть сделать это»*. Поэтому традиционное управление реализуется либо при существенном ограничении деятельности подчиненного лица рамками формализованных действий, либо под психологическим воздействием на подчиненного (*«при психологическом деспотизме»* по выражению Друкера). Обе эти ситуации имеют много негативного, фактически, в традиционном управлении *не нарушая профессиональной этики* в принципе нельзя рассчитывать на «включение» действительно человеческих, творческих качеств – единственных, создающих эффективную работу.

2. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – С. 16-17, 21-22, 24-25.

2. Люди и их роли в процессе принятия решений

В процессе принятия решений люди могут играть разные роли. Будем называть человека, фактически осуществляющего выбор наилучшего варианта действий, *лицом, принимающим решения* (ЛПР).

Наряду с ЛПР следует выделить как отдельную личность *владельца проблемы* – человека, который, по мнению окружающих, должен ее решать и несет ответственность за принятые решения. Но это далеко не всегда означает, что владелец проблемы является также и ЛПР. Конечно, он может быть таковым, и история дает нам многочисленные примеры совмещения этих двух ролей. Но бывают ситуации, когда владелец проблемы является лишь одним из нескольких человек, принимающих участие в ее решении. Он может быть председателем коллективного органа, принимающего решения, вынужденным идти на компромиссы, чтобы достичь согласия.

Иногда личности ЛПР и владельца проблемы просто не совпадают. Мы все знаем семьи, в которых номинальный глава семьи ничего не решает (см. приведенный выше диалог супругов). Точно таким же образом некоторые руководители стремятся переложить на других принятие решений: глава фирмы полагается на своего заместителя, а президенты подписывают подготовленные другими (и иногда противоречивые) распоряжения. Таким образом, владелец проблемы и ЛПР могут быть как одной, так и разными личностями.

Третьей ролью, которую может играть человек в процессе принятия решений, является роль руководителя или участника *активной группы* – группы людей, имеющих общие интересы и старающихся оказать влияние на процесс выбора и его результат. Так, пытаясь повлиять на экономическую политику страны, одни активные группы организуют забастовки, другие – шумную кампанию поддержки правительства в печати, третьи выделяют средства для поддержки правительства – дают займы.

Человек осуществляет ответственный выбор, находясь в положении *избирателя*, который должен решить, за какую личность или за какую политическую партию голосовать. При этом избиратель является одним из многих участников процесса принятия коллективного решения.

Если решения принимаются малой группой, члены которой формально имеют равные права (жюри, комиссия), то человек является *членом группы*,

принимающей решения. Главное в деятельности такой группы – достижение согласия при выработке совместных решений.

В процессе принятия решений человек может выступать в качестве *эксперта*, т. е. профессионала в той или иной области, к которому обращаются за оценками и рекомендациями все люди, включенные в этот процесс. Так, при перестройке организации ЛПР обращается за советом к опытному администратору. Эксперты могут помочь бизнесмену в оценке экономической эффективности выпуска новой продукции и т. д.

При принятии сложных (обычно стратегических) решений в их подготовке иногда принимает участие *консультант по принятию решений*. Его роль сводится к разумной организации процесса принятия решений: помощи ЛПР и владельцу проблемы в правильной постановке задачи, выявлении позиций активных групп, организации работы с экспертами. Консультант (или аналитик) обычно не вносит свои предпочтения, оценки в принятие решений, он только помогает другим взвесить все «за» и «против» и выработать разумный компромисс.

Кроме того, в принятии решений неявно участвует окружение ЛПР, сотрудники той организации, от имени которой ЛПР принимает решения. Обычно эта группа людей имеет общие взгляды, общие ценностные установки. Именно этой группе ЛПР в первую очередь объясняет логичность, разумность, обоснованность своего решения. В связи с этим, хотя ЛПР принимает индивидуальные решения, он учитывает политику и предпочтения данной группы лиц...

...

7. Процесс принятия решений

Не следует думать, что принятие решений есть одномоментный акт. Очень часто это достаточно длинный и мучительный процесс. Г. Саймон [1] выделяет в нем три этапа: поиск информации, поиск и нахождение альтернатив и выбор лучшей альтернативы.

На первом этапе собирается вся доступная на момент принятия решения информация: фактические данные, мнение экспертов. Там, где это возможно,

строятся математические модели; проводятся социологические опросы; определяются взгляды на проблему со стороны активных групп, влияющих на ее решение. Второй этап связан с определением того, что можно, а что нельзя делать в имеющейся ситуации, т. е. с определением вариантов решений (альтернатив). И уже третий этап включает в себя сравнение альтернатив и выбор наилучшего варианта (или вариантов) решения...

...

9. Типовые задачи принятия решений

Из трех приведенных выше этапов процесса принятия решений наибольшее внимание традиционно уделяется третьему этапу. За признанием важности поиска информации и выделения альтернатив следует понимание того, что эти этапы в высшей степени неформализованы. Способы прохождения этапов зависят не только от содержания задачи принятия решений, но и от опыта, привычек, личного стиля ЛППР и его окружения. Хотя эти же факторы присутствуют при сравнении альтернатив, здесь их роль заметно меньше. Научный анализ проблем принятия решений начинается с момента, когда хотя бы часть альтернатив и/или критериев известна.

В современной науке о принятии решений центральное место занимают многокритериальные задачи выбора. Считается, что учет многих критериев приближает постановку задачи к реальной жизни. Традиционно принято различать три основные задачи принятия решений.

1. *Упорядочение альтернатив.* Для ряда задач представляется вполне обоснованным требование определить порядок на множестве альтернатив. Так, члены семьи упорядочивают по степени необходимости будущие покупки, руководители фирм упорядочивают по прибыльности объекты капиталовложений и т. д. В общем случае требование упорядочения альтернатив означает определение относительной ценности каждой из альтернатив.

2. *Распределение альтернатив по классам решений.* Такие задачи часто встречаются в повседневной жизни. Так, при покупке квартиры или дома, при обмене квартиры люди обычно делят альтернативы на две группы: заслужива-

ющие и не заслуживающие более подробного изучения, требующего затрат сил и средств. Группы товаров различаются по качеству. Абитуриент делит на группы вузы, в которые он стремится поступить. Точно так же люди часто выделяют для себя группы книг (по привлекательности для чтения), туристские маршруты и т. д.

3. *Выделение лучшей альтернативы.* Эта задача традиционно считалась одной из основных в принятии решений. Она часто встречается на практике. Выбор одного предмета при покупке, выбор места работы, выбор проекта сложного технического устройства – эти примеры хорошо знакомы. Кроме того, такие задачи распространены в мире политических решений, где альтернатив сравнительно немного, но они достаточно сложны для изучения и сравнения. Например, необходим лучший вариант организации обмена денег, лучший вариант проведения земельной реформы и т. д. Заметим, что особенностью многих задач принятия политических решений является конструирование новых альтернатив в процессе решения проблем.

3. *Островский С. Н. Психология управления: учебно-методическое пособие для студентов технических вузов – Минск: БНТУ, 2009. – С. 90-94.*

Тема 9. Психологические основы переговорного процесса в деятельности руководителя

Переговоры как образ мышления и жизни

Переговоры как образ мышления и жизни характерны не для всех социально-экономических и политических моделей общества. В административно-командных системах, например, переговоры лишь исключительная форма взаимодействия и то на самых высоких межгосударственных уровнях. Во внутригосударственных структурах – армии, предприятиях, учреждениях, органах управления, учебных заведениях и т. п., – как правило, господствует единственный принцип взаимодействия, определяемый приказом. Совершенно иначе выглядит роль переговорного процесса в условиях развивающегося бизнеса,

где отчетливо осознается взаимозависимость всего того, что определяется понятием «мир» и где постепенно, но формируется и развивается культура переговорного процесса.

Сам же переговорный процесс понимается как совокупность ценностей, понятий, обычаев и приемов, становящихся средством связи и общения людей [1].

Субъектами переговорного процесса в таких обществах являются любые социальные группы – партии, общественные движения, политики, дипломаты, деловые люди, любые юридические и просто частные лица.

Обобщая сказанное, можно утверждать: переговоры всегда там, где рынок – в экономике, многопартийность – в политике, плюрализм – в общественной жизни [2].

Типичные модели поведения на переговорах

На протяжении длительного исторического периода, вплоть до времен «холодной войны», господствовало представление о переговорах как о временном перемирии в длительной войне или конфронтации. Такое понимание роли переговоров определило и соответствующие их модели, точнее модели поведения сторон на переговорах. Таких моделей традиционно было две – с позиции силы и с позиции слабости [3].

Рассмотрим основные характеристики, присущие каждому из этих видов переговорного процесса.

Переговоры с позиции силы.

Участники переговоров – противники.

Цель переговоров – победа.

Средства – любые, т. е. для достижения поставленной цели «любые средства хороши», в частности:

- требование уступок в качестве условий для продолжения отношений;
- выражение недоверия;
- жесткое отстаивание своей позиции;
- неприкрытые угрозы;
- сокрытие своих истинных намерений;

- требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение;
- явное стремление выиграть состязания воле;
- всевозможное давление;
- поиск единственного решения – того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона.

Переговоры с позиции слабости.

Участники переговоров – друзья.

Цель переговоров – соглашение.

Средства – те, которые обеспечивают соглашение, в частности:

- сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения соглашения;
- изменение позиции;
- выработка и представление предложений;
- раскрытие своих намерений;
- способность поддаваться давлению;
- поиск единственного решения – того, которое охотно примет другая сторона;
- стремление избежать состязания воле.

Естественно возникает вопрос: «Какая же из этих двух моделей поведения на переговорах лучшая?»

О любом методе переговоров достаточно верно можно судить с помощью трех критериев:

- он должен привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно;
- он должен быть эффективным;
- он должен улучшить или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Разумным соглашением считается такое, которое:

- максимально отвечает законным интересам каждой из сторон;
- справедливо регулирует сталкивающиеся интересы;
- является долговременным;

- принимает во внимание интересы общества.

Эффективными считаются переговоры, которые:

- ведут к разумному соглашению;
- проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

Понятно, что переговоры с позиции силы и переговоры с позиции слабости неэффективны, хотя и в разной степени. Возникает вопрос, существует ли в таком случае вообще эффективная технология ведения переговоров? Да, существует. Она называется **методом принципиальных переговоров**.

Этот метод сводится к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

Первое – люди. Необходимо делать разграничение между участниками и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе, бок о бок, и разбираться с проблемой, а не друг с другом. «Проблему людей» необходимо выделить и разобраться с ней отдельно.

Второе – интересы. Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

Третье – варианты. Необходимо, прежде чем решать, что делать, выделить круг возможностей. Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Сказывается подспудное стремление отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.

Четвертое – критерии. Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев [4].

Итак, метод принципиальных переговоров основывается на совершенно иных принципах, в частности:

- участники переговоров – не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему;
- цель переговоров – не победа и не хорошие отношения, а разумный компромисс.

Тактика:

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

Указанные выше четыре элемента метода принципиальных переговоров реализуются на всех стадиях переговорного процесса:

- на стадии анализа (оценка ситуации);
- на стадии планирования процедуры переговоров;
- на стадии дискуссии, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению.

Вопросы для обсуждения

1. Какова роль переговорного процесса в деятельности руководителя?
2. В чем сущность переговоров с позиции силы?
3. В чем сущность переговоров с позиции слабости?
4. Что из себя представляет метод принципиальных переговоров?

Литература

1. Крэнделл, Р. 1001 способ успешного маркетинга... / Р. Крэнделл; пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 496 с.

2. Мальханова, И.А. Деловое общение: учебное пособие / И.А. Мальханова. – М.: Академический проект, 2002. – 224 с.
3. Организационная психология. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
4. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин, Л.Л. Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997. – 512 с.
5. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – СПб.: Питер, 1999. – 272 с.

Проблемное задание

Решите, пожалуйста, возникшую ситуацию. Многие задачи вашего подразделения усложнились в связи с перепрофилированием всей фирмы. Ситуация возникла из-за того, что вас опередили конкуренты и сбыт продукции резко упал.

Под угрозой оказалась конкурентоспособность вашей организации. Генеральный управляющий после совещания с советом директоров дал задание всем руководителям подразделений в срочном порядке приступить к техническому перевооружению для выпуска нового ассортимента продукции. Все руководители, как и персонал, приняли задание как необходимость. Но некоторые из руководителей среднего звена управления и мастера стали нервничать. Так, двое из них стали раздражительными, у них «сдали нервы», они думали не столько о своей фирме, сколько о себе. Некоторые из сотрудников впали в «транс», у них пропало желание дальше работать.

Оцените, пожалуйста, эту тревожную ситуацию, если бы вы оказались:

- а) руководителем подразделения;
- б) исполнителем – членом рабочей группы.

Какие предложения по улучшению ситуации в фирме вы могли бы предложить?

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Практикум. Описание упражнений

Упражнение 1. Пословицы и поговорки имеют продолжение, что можно объяснить житейской мудростью: «Сказка – ложь, да в ней намек – добрым молодцам урок». Используя примеры, выполните задание.

Два сапога – пара, *да оба на левую ногу надеты.*

Кто старое помянет, тому глаз вон; *а кто забудет – тому оба.*

Не все коту масленица, *будет и великий пост.*

Самостоятельно предложите продолжение следующих пословиц и поговорок (оригинальные версии можно найти в Internet):

Первый парень на деревне...

Попытка – не пытка...

Простота хуже воровства...

Пьяному море по колено...

Утро вечера мудренее...

Упражнение 2. Поиск взаимосвязи и соответствия социально-ролевых установок и экономической эффективности взаимодействия (см. Таблицу 11). Опираясь на ролевую теорию личности (основные положения сформулированы Дж. Мидом и Р. Линтоном) – теорию, согласно которой личность описывается посредством усвоенных и принятых субъектом или вынужденно выполняемых социальных функций и образцов поведения, обусловленных социальным статусом личности в данной социальной группе, с одной стороны; а с другой, на ситуацию «ролевого конфликта» (внутреннего или внешнего), когда возникает необходимость выбора парадигмы взаимодействия, исходя из того, что какой бы статус человек не занимал он не является независимым от других людей и влияет на них, – выразите в свободной (эссеистской) форме свое понимание требования взаимосвязи и соответствия.

Ролевые установки и парадигмы взаимодействия

Ролевая установка	Характеристика	Парадигма взаимодействия	Характеристика
я хороший – ты хороший	самая продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию	выиграл – выиграл	настроенность на поиск взаимной выгоды людей
я хороший – ты плохой	установка характерна для тех, кто не способен к созидаемому самоутверждению, а стремится возложить ответственность на чужие плечи	выиграл – проиграл	(выигрыш одного – проигрыш другого) характерна для авторитарного стиля руководства
я плохой – ты хороший	установка типична для людей с комплексом неполноценности, а также паразитирующих на сильных личностях	проиграл – выиграл	не имеет собственных критериев, такие люди готовы угождать, они легко попадают под влияние
я плохой – ты плохой	установка людей, у которых теряется смысл жизни, наблюдается апатия к работе	проиграл – проиграл	возникает неизбежно тогда, когда сходятся двое людей с парадигмами «выиграл – проиграл»

Упражнение 3. Подумайте над тем, как эти высказывания смогут помочь в понимании управления карьерным ростом, и обсудите феномен карьерного роста на семинарском занятии.

- Самое важное в общении – услышать то, что не было сказано (*Питер Друкер*).
- Есть два способа установить репутацию – похвала честных людей и поношение плутов (*Чарльз Колтон*).
- Как в природе, так и в государстве легче изменить сразу многое, чем что-то одно (*Френсис Бэкон*).
- Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те,

кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом (*Никколо Макиавелли*).

– Кто не умеет говорить, карьеры не сделает (*Наполеон*).

Упражнение 4. Для прохождения теста «Конфликтная ли Вы личность?» Вам необходимо по каждому вопросу выбрать один из трех вариантов ответа, максимально соответствующий Вашему характеру.

Вопросы:

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?
 - а) не принимаю участия;
 - б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
 - в) активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».
2. Выступаете ли на собраниях (классных часах) с критикой?
 - а) нет;
 - б) только если для этого имею веские обстоятельства;
 - в) критикую по любому поводу.
3. Часто ли спорите с друзьями?
 - а) только если это люди необидчивые;
 - б) лишь по принципиальным вопросам;
 - в) споры — моя стихия.
4. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?
 - а) не буду поднимать бучу из-за пустяков;
 - б) молча возьму солонку;
 - в) не удержусь от замечаний.
5. Если на улице, в транспорте Вам наступили на ногу:
 - а) с возмущением посмотрю на обидчика;
 - б) сухо сделаю замечание;
 - в) выскажусь, не стесняясь в выражениях.
6. Если кто-то из близких купил вещь, которая Вам не понравилась:
 - а) промолчу;

б) ограничусь коротким тактичным замечанием;

в) устрою скандал.

7. Не повезло в лотерее. Как к этому отнесетесь?

а) постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;

б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;

в) проигрыш надолго испортит настроение.

Оценка:

Оцените полученные результаты: каждый ответ «а» — 4 балла; «б» — 2 балла; «в» — 0. Подсчитайте общую сумму набранных баллов.

От 20—28 баллов. Вы тактичны и миролюбивы, уходите от конфликтов и споров, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Может поэтому иногда называют Вас приспособленцем.

От 10—18 баллов. Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь тогда, когда нет другого выхода и все средства исчерпаны. При этом не выходите за рамки корректности, твердо отстаиваете свое мнение. Все это вызывает к Вам уважение.

До 8 баллов. Конфликты и споры — это Ваша стихия. Любите критиковать других, но не выносите критики в свой адрес. Ваша грубость и несдержанность отталкивает людей. С Вами трудно как на работе, так и дома. Постарайтесь перебороть свой характер.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Тематика и содержание семинарских занятий

Семинар 1. Введение в управленческую культуру. Теоретические основы психологии управления– 2 часа.

Вопросы семинара:

1. История психологии управления.
2. Кибернетика как наука об управлении.
3. Теоретические модели управления: классическая, кибернетическая, синергетическая.
4. Психологические теории управления.
5. Управление и менеджмент: сходство и различие.
6. Мировые управленческие культуры: американская, японская, европейская, китайская, советская.

Реферативно-аналитическая тематика:

1. Инженерный подход к проектированию рабочего процесса/дизайна работы (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт).
2. Концепция человеческих отношений (Ф. Ретлизбергер, Э. Мэйо, У. Диксон).
3. Теория Х и Y (Д. Мак-Грегор).
4. Этические дилеммы современного менеджмента.

Семинар 2. Введение в психологию личности. Психология субъекта управления – 2 часа.

Вопросы семинара:

1. Понятие и структура личности.
2. Вторичная социализация и профессиональное развитие личности.
3. Психологические теории и концепции лидерства.
4. Руководитель как субъект управления.

5. Стресс и эмоциональное «выгорание».

Реферативно-аналитическая тематика:

1. Лидерство и руководство в преуспевающих компаниях.
2. Лидерство как процесс социального влияния.
3. Эволюция социально-психологических подходов к феномену лидерства.
4. Удовлетворенность и увлеченность работой, их роль в профессиональном здоровье.

Семинар 3. Малая группа как объект управления – 2 часа.

Вопросы семинара:

1. Социально-психологические особенности и основные параметры малой группы.
2. Групповые характеристики: сплоченность и совместимость.
3. Стадии развития малой группы.
4. Команда как высшая стадия развития малой группы на производстве.
5. Статусно-ролевые функции личности.

Реферативно-аналитическая тематика:

1. Пути адаптации малой группы к изменениям внешних условий.
2. Эффективное распределение командных ролей в проектной деятельности.
3. Социометрическая оценка групповой сплоченности и совместимости.
4. Оптимизация и повышение эффективности взаимодействия в группе.

Семинар 4. Коммуникации и общение в организации – 2 часа.

Вопросы семинара:

1. Служебное и деловое общение: формы, структура, характеристики.
2. Барьеры в общении: интерактивные, перцептивные, коммуникативные.
3. Логическое, риторическое, эмоциональное в коммуникации.
4. Специфика переговорного процесса: участники и модели поведения.

Реферативно-аналитическая тематика:

1. Психологические аспекты «обратной связи» от руководителя к персоналу.

2. Виды и метафорические модели коммуникации.
3. Сетевые коммуникации в современной, в том числе и виртуальной «организации будущего».

Семинар 5. Психологические критерии эффективного управления – 2 часа.

Вопросы семинара:

1. Критериальность эффективности в управленческой деятельности.
2. Анализ и оценка управленческих характеристик посредством управленческой матрицы.
3. Концепции управления (стилей, рациональности, соучастия) и критерии эффективности.

Реферативно-аналитическая тематика:

1. Эволюция управленческой деятельности и ее психологического содержания.
2. Критерии социальной ответственности менеджера.
3. Психологические аспекты критериальной оценки работы.

Семинар 6. Конфликт как среда и средство управления – 2 часа.

Вопросы семинара:

1. Современные психологические теории конфликтов.
2. Структура конфликта и социально-психологическая характеристика оппонентов, групп поддержки и других участников конфликта.
3. Социально-психологические особенности внутриличностного, межличностного и межгруппового конфликта.
4. Психологические стратегии разрешения конфликтов.
5. Конфликт в различных корпоративных культурах.

Реферативно-аналитическая тематика:

1. Ошибки и последствия управления и контроля в конфликтной ситуации.
2. Особенности внутриличностного конфликта менеджеров высшего звена.
3. Различия протекания эмоциональных и интеллектуальных конфликтов.

4. Недостатки «бесконфликтной стратегии» и достоинства «конфликтной стратегии» поведения в организации.
5. Разрешение противоречий в организации как условие саморазвития системы управления.

3.2. Примерный список вопросов к зачету по дисциплине «Психология управления»

1. Психология управления как отрасль психологического знания: предмет, значение и задачи.
2. Содержательная характеристика управленческой деятельности.
3. Формирование психологии управления как науки.
4. Сущность и значение социально-психологических методов управления.
5. Особенности управленческой культуры: американская, японская, европейская, китайская, советская – по выбору.
6. Лидерство и руководство: сходство и различие.
7. Психологические особенности деятельности современного руководителя.
8. Психологические критерии эффективности руководства.
9. Психологические особенности реализации функции прогнозирования, планирования, организации, инновационной функции руководителя – по выбору.
10. Личность как объект и субъект управления.
11. Психические процессы в управленческой деятельности: эмоционально-волевые, мнемонические, мыслительные, мотивационные – по выбору.
12. Психологическая характеристика личности руководителя: биографические характеристики, способности, черты личности.
13. Малая группа как объект управления.
14. Основы и особенности психологии организационного управления.
15. Учет процессов групповой динамики в деятельности руководителя.
16. Сущность, формы и методы принятия управленческого решения.
17. Психологические особенности группового управленческого решения.

18. Характеристика форм реализации коммуникативной функции руководителя.
19. Анализ характерных трудностей и ошибок («барьеров») коммуникации.
20. Понятие, сущность и правила служебного общения. Роль корпоративных стандартов.
21. Понятие о стиле руководства. Классификация стилей руководства.
22. «Управленческая решетка» стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутона.
23. Психологическая характеристика стиля управления: авторитарного (директивного), демократического, нейтрального (либерального) – по выбору.
24. Основные факторы, влияющие на формирование стиля управления.
25. Психологические механизмы формирования и трансляции организационной культуры.
26. Социально-психологический климат организации и его значение.
27. Функции руководителя при работе с персоналом.
28. Психологические особенности делегирования полномочий как способа управления.
29. Анализ конфликтов в организации и их регулирование.
30. Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Учебная программа

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ ИМЕНИ А.М. ШИРОКОВА»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Института современных знаний
имени А.М. Широкова

_____ А.Л. Капилов

2022 г.

Регистрационный № _____.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности
1-19 01 01 «Дизайн (по направлениям)», направления специальности:
1-19 01 01-02 «Дизайн (предметно-пространственной среды)»,
1-19 01 01-05 «Дизайн (костюма и тканей),
1-19 01 01-06 «Дизайн (виртуальной среды)»

2022 г.

Учебная программа составлена на основе типовой учебной программы «Психология управления» (регистрационный номер № ТД-Е-661/тип от 03.03.2016 г.), образовательного стандарта ОСВО 1-19 01 01-2013 и учебного плана по специальности 1-19 01 01 «Дизайн (по направлениям)», направления специальности 1-19 01 01-02 «Дизайн (предметно-пространственной среды)», 1-19 01 01-05 «Дизайн (костюма и тканей) и 1-19 01 01-06 «Дизайн (виртуальной среды)»

СОСТАВИТЕЛЬ:

Д. В. Ермолович, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова», кандидат философских наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

кафедра экономики Государственного учреждения образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники» (протокол №хх от хх.хх.2022 г.);

Кульбицкая Л. Е., доцент кафедры общенаучных дисциплин УО «Институт предпринимательской деятельности», кандидат философских наук, доцент.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова» (протокол № __ от _____ 2022 г.)

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова» (протокол № __ от _____ 2022 г.)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебный курс «Психология управления» дает характеристику психологическому содержанию управленческих процессов, создает для студентов возможность освоения различных психологических компетенций. В содержании курса уделяется внимание психологическим свойствам (характеру, направленности, способностям), навыкам и умениям будущих руководителей; определению индивидуальной типологии лидерства и управления; самостоятельному нахождению оптимальных путей достижения цели и преодоления трудностей в межличностных отношениях; пониманию психологических факторов, влияющих на принятие эффективных решений; особенностям управленческой деятельности в профессиональной сфере обучающихся – проектной деятельности.

Учебная дисциплина носит практикоориентированный характер и предназначена для эффективного освоения различных коммуникативных и управленческих компетенций студентов.

1.1. Цель и задачи изучения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Психология управления» являются формирование знаний о психологическом содержании и структуре управленческой деятельности, психологических особенностях личности руководителя и психологических закономерностях совместной деятельности людей по достижению организационных целей; формирование практических навыков психологического сопровождения управленческой деятельности в различных сферах профессиональной среды.

Основные задачи изучения дисциплины:

- теоретическая и практическая подготовка студентов в сфере психологии управления с целью расширения профессиональных горизонтов студентов и формирования у них должной социально-психологической компетентности;
- освоение ряда психологических теорий, лежащих в основе менеджмента; знакомство с методами анализа и коррекции личности и деятельности руково-

дителя, с психологией управленческой деятельности как формы делового и профессионального общения;

– освоение в режиме практических занятий механизмов управления групповыми явлениями и процессами, принципами подбора и оценки персонала, эффективных методов разрешения конфликтов.

1.2. Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста

Изучение учебной дисциплины «Психология управления» осуществляется в тесной взаимосвязи с такой дисциплиной учебного плана как «Основы психологии и педагогики» и отдельными темами учебного курса «Философия». Знания и навыки, полученные в ходе освоения курсов «Основы психологии и педагогики», «Философия» (отдельные темы) составляет базу для формирования понимания ряда вопросов руководства и членства в коллективах в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Дисциплина «Психология управления» изучается студентами по специальности 1-19 01 01 Дизайн (по направлениям), направления специальности: «Дизайн (предметно-пространственной среды)», «Дизайн (костюма и тканей)», «Дизайн (виртуальной среды)» на 2 курсе (четвертый семестр) в количестве 72 часов, из них 34 аудиторных часа (22 часа лекционных занятий, 12 часов семинарских занятий), самостоятельная работа – 38 часов. Форма академической аттестации – зачет. Форма получения образования – очная дневная.

1.3. Требования к освоению учебной дисциплины

Освоение знаний по дисциплине «Психология управления» способствует приобретению и развитию предусмотренных стандартом компетенций.

Согласно требованиям к *академическим компетенциям* специалиста, студент должен:

- (АК-4) уметь работать самостоятельно;
- (АК-6) владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- (АК-8) овладеть навыками устной и письменной коммуникации;

- (АК-9) уметь учиться, быть расположенным к постоянному повышению квалификации.

Согласно требованиям к *социально-личностным компетенциям* специалиста, студент должен:

- (СЛК-3) обладать способностью к межличностным коммуникациям и социальному взаимодействию;
- (СЛК-6) быть способным к критике и самокритике;
- (СЛК-7) уметь работать в коллективе.

Согласно требованиям к *профессиональным компетенциям* специалиста, студент должен быть способен:

- (ПК-6) адаптироваться к изменению объекта профессиональной деятельности, как в пределах специализации, так и направлений специальности;
- (ПК-12) анализировать результаты собственных дизайн-решений;
- (ПК-13) планировать работу над дизайн-проектом и аргументировано защищать ее результаты;
- (ПК-15) организовывать работу малых дизайн-коллективов, взаимодействовать со специалистами смежных профилей, проводить переговоры с заинтересованными сторонами, осуществлять обучение и повышение квалификации персонала по своему профессиональному направлению;
- (ПК-19) владеть приемами и техниками эффективной психолого-педагогической коммуникации, создания условий психологической безопасности общения, предупреждения и разрешения конфликтов в педагогическом процессе.

Для приобретения набора компетенций в результате изучения дисциплины студент должен *знать*:

- социально-психологическое содержание и структуру управленческой деятельности и функций менеджмента;
- эмоционально-волевые, когнитивные, индивидуально-типологические особенности личности руководителя;

- психологические аспекты малых групп и коллективов, закономерности совместной деятельности по достижению организационных целей;
- базовые подходы к решению управленческих задач и правила их решения в условиях реально действующих организационных структур, методы работы с функциональными состояниями в деятельности менеджера, стратегии поведения в конфликтной ситуации и оптимизации управленческих процессов;

уметь:

- применять знания, полученные за время прочтения курса, оперировать психологическими понятиями и пользоваться психологическими знаниями при объяснении явлений в сфере психологии управления и групповых процессов;
- пользоваться психологическими методами изучения особенностей личности и межличностных отношений в группе (тестами, поведенческими реакциями);
- различать стили руководства, применяемые в управлении организацией в соответствии с обстоятельствами;
- определять структуру малой группы, степень сплоченности и социально-психологический климат в ней;
- выделять личные качества собеседника, важные для успешного и бесконфликтного общения;

владеть:

- практическими умениями психологического сопровождения управленческой деятельности;
- навыками оценки функциональных состояний в деятельности менеджера и работников коллектива;
- пониманием необходимости самообразования и повышения профессиональной квалификации и управленческой культуры.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

«ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

Тема 1. Теоретические и методологические основы психологии управления. Система управления (8 часов)

Предмет и история психологии управления. Система управления и кибернетика. Теоретические и методологические основы психологии управления. Психологические теории управления и управленческой деятельности. Управление и менеджмент: общая характеристика и социально-психологические аспекты. Информационное и энергетическое обеспечение процессов управления.

Психологические эффекты и закономерности управленческой деятельности. Психологические особенности функций планирования, организации, регулирования и контроля. Основные методы управления: административно-правовые, экономические, социально-психологические. Мировые управленческие культуры: американская, японская, европейская, китайская, советская.

Тема 2. Психология субъекта управления. Личность и деятельность в системе управления (6 часов)

Личность как объект и субъект управления. Понятие личности и ее структура. Развитие личности на основе ее социализации. Формирование личности профессионала, профессионально-важные качества личности. Периодизация жизненного пути личности. Профессиональное развитие личности. Уровень притязаний и самооценка.

Лидерство и руководство: формальное и неформальное управление. Психологические теории лидерства. Стиль лидерства и эффективное управление людьми. Руководитель как субъект управления. Личность руководителя и управленческие отношения в организации. Коммуникативная компетентность, интеллектуальные качества и социальная ответственность руководителя.

Мнемонические процессы в управленческой деятельности. Мыслительные процессы в управленческой деятельности. Интеллектуальная основа эффективности управления. Теории мотивации. Мотивация деятельности руководителя. Мотивация персонала. Эмоционально-волевые состояния в управленческой деятельности. Стресс и его влияния на процесс управления. Синдром эмоционального «выгорания». Базовые принципы психологической саморегуляции.

Тема 3. Малая группа как объект управления. Психологические составляющие системы управления (6 часов)

Малая группа как объект управления: социально-психологические особенности и основные параметры малой группы. Феномены групповой деятельности: сплоченность, совместимость, эмпатия, конформизм, групповое давление и др. Динамика развития группы и стадии эффективной групповой работы. Командная работа как высшая форма групповой деятельности: формирование, принципы организации и эффективность командной работы. Статусно-ролевые функции личности в группе. Психологический портрет личности руководителя. Стили руководства: ориентация на результат и ориентация на людей. Психология принятия управленческих решений. Этапы выработки управленческих решений. Особенности принятия индивидуальных и групповых решений.

Основы психологии организационного управления: субъект-объектный характер системы управления организацией, кадровая политика, единоначалие, дисциплина, удовлетворенность трудом персонала в организации. Психологические аспекты целеполагания, разработки стратегии, планирования и проектирования работы, мотивации персонала, координации, учета и оценки работы, контроля выполнения заданий, обратной связи руководителя и персонала.

Тема 4. Коммуникации и общение в организации (4 часа)

Психологические аспекты информационного и коммуникационного обеспечения управленческой деятельности. Вертикальные и горизонтальные коммуникации как отображение структуры организации. Коммуникативные барьеры в общении. Деловое общение: формы, структура. Публичное выступление.

Имидж, как составная часть культуры делового общения. Психология переговорного процесса: сущность, участники, модели поведения. Проведение переговоров. Деловой протокол в переговорном процессе.

Тема 5. Психологические критерии эффективного управления (4 часа)

Понятие критерия в оценке эффективности управленческой деятельности. Психологические зоны определения эффективного управления. Психологический анализ эффективности стилей управления. Теория стилей управления. Теория рационального управления. Теория соучаствующего управления. Стили руководства и управления. Управленческая матрица. Корпоративная культура, ее модели и влияние на стили управления. Оценки эффективности руководства в различных моделях корпоративной культуры.

Тема 6. Организационная культура и личность в процессе взаимодействия. Конфликт как среда и средство управления (6 часов)

Понятие и основные характеристики организационной культуры. Психологические механизмы формирования, поддержания и трансляции организационной культуры. Социально-психологический климат персонала в организации. Оценка социально-психологического климата в трудовом коллективе. Пути и средства формирования благоприятного социально-психологического климата. Роль руководителя в формировании социально-психологического климата.

Социально-психологическая сущность конфликтов: структура, виды, стратегии поведения. Внутриличностный, межличностный и межгрупповой конфликт. Психологические теории конфликтов и их влияние на анализ управленческой деятельности. Конфликты в организации. Коммуникативные типы сотрудников и их особенности поведения в конфликте. Развитие, протекание и разрешение конфликта в различных корпоративных культурах. Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов. Посредничество как эффективный способ разрешения конфликтов в организации.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

для дневной (очной) формы обучения

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов		Количество часов УСР	Форма контроля
		Лекции	Семинарские занятия		
1	Теоретические и методологические основы психологии управления. Система управления	6	2	6	Конспект. Обсуждение, рефераты, доклады
2	Психология субъекта управления. Личность и деятельность в системе управления	4	2	6	Конспект. Обсуждение, рефераты, доклады
3	Малая группа как объект управления. Психологические составляющие системы управления	4	2	4	Конспект. Обсуждение, рефераты, доклады
4	Коммуникации и общение в организации	2	2	4	Конспект. Обсуждение, рефераты, доклады
5	Психологические критерии эффективности управления	2	2	4	Конспект. Обсуждение, рефераты, доклады
6	Организационная культура и личность в процессе взаимодействия. Конфликт как среда и средство управления	4	2	6	Конспект. Обсуждение, рефераты, доклады
Итоговое контрольное мероприятие				8	Зачет
ИТОГО:		22	12	38	

ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

№ п/п	Название раздела, темы	Кол-во часов СРС	Задание	Форма выполнения	Цель или задача СРС
1	Теоретические и методологические основы психологии управления. Системы управления	6	Сравнить подходы к пониманию процесса управления в различных теориях управления	Показать в конспекте что общего и различного есть в характеристиках управления обществом, машиной и человеком	Закрепление знаний полученных в ходе изучения философии и основ психологии и педагогики
2	Психология субъекта управления. Личность и деятельность в системе управления	6	Рассмотрение перцептивных, аффективных и интерактивных характеристик субъекта управления	Подготовить рефераты, отражающие данную тематику на примерах управленческой деятельности руководителей и подчиненных	Систематизация знаний по данному разделу курса на основании имеющихся знаний
3	Малая группа как объект управления. Психологические составляющие системы управления	4	Изучение причин эффективного группового управления и самоуправления	Показать в конспекте различные психологические портреты личностей руководителя	Формирование понимания эффективности управления в связи со стилем и типом управления
4	Коммуникации и общение в организации	4	Изучение психологических аспектов общения	Составить план публичного выступления на семинаре	Закрепление знаний полученных в ходе изучения темы
5	Психологические критерии эффективного управления	4	Рассмотрение и усвоение психологических критериев эффективного управления	Составить таблицу психологических критериев эффективного управления. Подготовка к семинарскому занятию	Формирование понимания значения критериев для контроля за эффективностью управленческой деятельности
6	Организационная культура и личность в процессе взаимодействия. Конфликт как среда и средство управления	6	Ознакомление с психологическими характеристиками конфликта	Анализ стратегий и принципов разрешения конфликтов в организациях. Подготовка к семинарскому занятию	Формирование умения анализировать психологическую информацию в ситуации конфликта
	Зачет	8	Подготовка к зачету по списку вопросов		Сформировать целостное представление о содержании курса
Всего:		38			

Самостоятельная работа является одним из видов учебных занятий студентов. Она проводится с целью повышения систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов; конкурентоспособности выпускников учреждений высшего образования посредством формирования у них компетенций самообразования.

Самостоятельная работа студентов предполагает изучение и конспектирование теоретического материала на основе списка источников литературы, приведенных в данной программе, проведение индивидуальных исследований с представлением результатов работы в учебной группе.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов предполагает подготовку студентов к семинарским занятиям и зачету.

Основными методами и технологиями обучения, отвечающими задачам изучения данной учебной дисциплины, являются:

1) методы проблемного обучения (поисковый, аналитический и исследовательский методы);

2) личностно ориентированные (развивающие) технологии, основанные на активных формах и методах обучения («мозговой штурм», деловая, ролевая и имитационная игры, кейс-технология, и т.п.);

3) информационно-коммуникационные технологии, обеспечивающие проблемно-исследовательский характер процесса обучения и активизацию самостоятельной работы студентов.

4.2. Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2017. – 381 с.
2. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Бороздина, Н. А. Кормнова. – М. : Юрайт, 2019. – 463 с.
3. Вайнштейн, Л. А. Психология управления : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования / Л. А. Вайнштейн, И. В. Гулис. – Минск : Высшая школа, 2018. – 382 с.
4. Волкогонова, О. Д. Управленческая психология : учебник / О. Д. Волкогонова, Зуб А. Т. – М. : Форум-Инфра, 2009. – 352 с.
5. Евтихов, О. В. Психология управления персоналом : теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2010. – 319 с.
6. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учебник для академического бакалавриата / А. В. Карпов. – М. : Юрайт, 2019. – 481 с.
7. Кремень, М. А. Практическая психология управления : пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск : Тетра Системс, 2011. – 400 с.
8. Мещерякова, Е. В. Психология управления : учебное пособие / Е. В. Мещерякова. – Минск : Высшая школа, 2005. – 237 с.
9. Носкова, О. Г. Психология труда : учебное пособие / О. Г. Носкова. – М. : Академия, 2011. – 384 с.
10. Пономарева, М. А. Психологическая компетентность руководителя / М. А. Пономарева. – М. : Форум, 2012. – 208 с.
11. Самыгин, С. И. Психология управления : для бакалавров и студентов вузов / С. И. Самыгин, А. М. Руденко. – Ростов на/Д. : Феникс, 2016. – 188 с.
12. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Селезнева. – М. : Юрайт, 2018. – 373 с.

13. Столяренко, Л. Д. Психология управления : учебное пособие / Л. Д. Столяренко. – Ростов на/Д. : Феникс, 2007. – 507 с.
14. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления : учебник / Л. Д. Столяренко. – Ростов на/Д. : Феникс, 2005. – 416 с.
15. Сысоев, В. В. Теоретические основы психологии управления / В. В. Сысоев. – М. : Юрайт, 2019. – 394 с.
16. Трусъ, А. А. Психология управления : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования / А. А. Трусъ. – Минск : Высшая школа, 2014. – 317 с.
17. Трусъ, А. А. Психология управления : практикум : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования / А. А. Трусъ. – Минск : Высшая школа, 2015. – 347 с.

Дополнительная

18. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник / Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 384 с.
19. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экномистъ, 2006. – 670 с.
20. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
21. Громова, О. Н. Конфликтология : курс лекций / О. Н. Громова. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 2000. – 318 с.
22. Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер. – М. [и др.] : Вильямс, 2008. – 400 с.
23. Ермолович, Д. В. Человек как объект междисциплинарного познания / Д. В. Ермолович // Вести Института современных знаний. – 2019. – № 2. – С. 107-113.
24. Ермолович, Д. В. Социогуманитарные технологии профориентации – инструмент стимулирования эффективного личностного самоопределения / Д. В. Ермолович // Профессиональная ориентация [Электронный ресурс]. –

2020. – № 1. – С. 3. – Режим доступа: <https://doi.org/10.38182/2411-2550-2020-05-003>.
25. Журавлев, А. Л. Психология совместной деятельности / А. Л. Журавлев. – М. : Институт психологии РАН, 2005. – 640 с.
 26. Козырев, Г. И. Ведение в конфликтологию : Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Г. И. Козырев. – М. : ВЛАДОС, 2001. – 176 с.
 27. Лавриненко, В. Н. Психология этики делового общения : учебник и практикум для вузов / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова. – М. : Юрайт, 2020. – 408 с.
 28. Левин, Курт. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин. – СПб. : Речь, 2000. – 408 с.
 29. Маркин, В. Н. Рабочая тетрадь студента по изучению курса «Психология управления» / В. Н. Маркин. – М. : Изд-во РАГС, 2004. – 158 с.
 30. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – М. : ДашковиК°, 2020. – 332 с.
 31. Пичугин, В. Г. Психология влияния в управлении персоналом : учебное пособие / В. Г. Пичугин. – М. : Прометей, 2020. – 144 с.
 32. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности : учебное пособие / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2003. – 448 с.
 33. Ревская, Н. Е. Психология менеджмента : конспект лекций / Н. Е. Ревская. – СПб. : Альфа, 2001. – 240 с.
 34. Удальцова, М. В. Социология и психология управления : учебное пособие для вузов / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. – Ростов на/Д. : Новосибирск : Феникс, 2001. – 318 с.
 35. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
 36. Щепкин, Г. В. Практическая психология менеджмента / Г. В. Щепкин. – Киев : Украина, 2007. – 399 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
1.1. Конспект лекций.....	6
1.2. Словарь основных понятий и терминов	55
1.3. Фрагменты первоисточников.....	74
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	90
2.1. Практикум. Описание упражнений	90
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	94
3.1. Тематика и содержание семинарских занятий.....	94
3.2. Примерный список вопросов к зачету по дисциплине «Психология управления»	97
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	99
4.1. Учебная программа	99
4.2. Список рекомендуемой литературы	111

Учебное электронное издание

Составитель
Ермолович Дмитрий Валентинович

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Электронный учебно-методический комплекс
для студентов специальности 1-19 01 01 Дизайн (по направлениям)*

[Электронный ресурс]

Редактор *И. П. Сергачева*
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 30.11.2022.
Гарнитура Times Roman. Объем 0,9 Мб

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»
Свидетельство о регистрации издателя №1/29 от 19.08.2013
220114, г. Минск, ул. Филимонова, 69.

ISBN 978-985-547-408-2



9 789855 474082