

Министерство общего и профессионального образования
Российской Федерации

Санкт-Петербургская государственная академия
холода и пищевых технологий

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТА

Методическое пособие
для студентов всех специальностей

Санкт-Петербург 1998

УДК 159.947

Лебедев А. В., Бродов В. П., Жигалов Ю. А. Психология управления и менеджмента: Метод. пособие для студентов всех спец. /Под ред. А. В. Лебедева. – СПб.: СПбГАХПТ, 1998. – 84 с.

Изложены основные положения психологического обеспечения управленческой деятельности людей. С позиций личностного подхода дается характеристика их общностей в системе трудовой деятельности, раскрываются причины возникновения конфликтных ситуаций и пути их преодоления, социально-психологические аспекты управления и менеджмента, процедуры принятия управленческого решения.

Даны простые психодиагностические тестовые методики, которые будут способствовать закреплению студентами учебного материала, а также осуществлять самооценку степени актуализации соответствующих личностных качеств.

Библиогр. – 24 назв.

Рецензент

Канд. филос. наук, доц. А. Н. Малахов

Одобрено к изданию советом факультета экономики и менеджмента

1. ЛИЧНОСТЬ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

Личность является объектом изучения многих научных дисциплин и в том числе: философии, социологии, этики, права, педагогики, медицины, психологии труда и управления.

При социально-психологическом анализе личности исходят из разграничительных понятий о человеке: индивид, индивидуальность, личность.

“Индивид” – отдельный человек в группе или в обществе в целом как организм и как личность – представитель вида *“гомо сапиенс”* (человек разумный), являющийся продуктом филогенетического и онтогенетического развития, носителем своеобразных качественных характеристик.

“Индивидуальность” – относится и к человеку, и к личности, но характеризуется со стороны социально значимых отличий от других людей с позиций своеобразия психики и личности индивида.

“Личность” – это сознательный индивид, занимающий определенное место в обществе, выполняющий определенную общественную роль, являющийся субъектом активной деятельности, носителем сознания и самосознания и преобразующий окружающий его мир.

Чтобы эффективно управлять производством, предприятием,, руководителю необходимо иметь разностороннее представление о свойствах личности, о методах их использования в интересах общественной практики.

Свойства личности многообразны: часть из них воздействует на жизнь человека в коллективе опосредовано, другие оказывают решающее влияние на взаимоотношения с коллегами по работе, а третьи – на эффективность профессиональной деятельности. Управленческая психология исследует именно те стороны личности, которые проявляются при общении друг с другом и обеспечивают эффективность определенного вида деятельности.

Психологическая структура личности построена на понимании человека как субъекта деятельности и носителя сознания, а все его свойства представлены двумя основными категориями: человек как организм и человек как личность.

Организм человека представляет собой совокупность морфологических, физиологических и некоторых свойств психики, генетически унаследованных от предков.

Личность, взятая как целое, включает четыре подструктуры ее характеристик:

К первой подструктуре относят низший уровень личности, связанный с биологически обусловленными свойствами: темпераментом, типом центральной нервной системы, возрастными, половыми и патологическими свойствами психики.

Ко второй – психологическую, определяемую ее индивидуальность и включающую особенности сенсорики, памяти, восприятия, внимания, воображения, эмоций, воли, мышления и др.

К третьей – социальную, определяемую приобретенными человеком знаниями, умениями, навыками и привычками, а также социальными ролями, исполняемыми в определенной общности людей.

К четвертой – направленность личности, являющейся высшим уровнем подструктуры, которая включает: влечения, желания, интересы, склонности, мотивационно-потребностные установки, идеалы, индивидуальные представления об окружающем мире и убеждения.

Биологические свойства являются общими по происхождению, но различными у человека и животного. Социальные же свойства возникли в процессе антропогенеза и истории человечества, а в онтогенезе – в совместной деятельности с другими людьми, в результате чего они имеют способность существенно изменяться. Рассматривая меру соотношения социального и биологического в структуре личности следует иметь в виду, что наблюдается тенденция постоянного уменьшения биологической и увеличения социальной обусловленности во всех четырех подструктурах.

Сравнительно интегральными особенностями личности являются характер, общие и специальные способности, а также пригодность того или иного человека к определенным видам профессиональной деятельности.

Характер является как бы каркасом личности, включающим наиболее выраженные и взаимосвязанные ее свойства, отчетливо проявляющиеся в общении людей и в различных видах деятельности. В его структуре выделяются характерологические черты личности, определяющие отношение ее к самой себе (себялюбие), к другим (коллективизм), к деятельности (трудолюбие) и к материальным ценностям (бережное отношение к технике).

Способности и профессиональная пригодность в процессе учебной и профессиональной деятельности могут существенно изменяться. Важными условиями их развития являются мотивационно-потребностные установки на определенный вид деятельности, реализуемые за счет интенсивной работы.

Важнейшим признаком личности, воплощающим ее социальные характеристики, является жизненная позиция. В зависимости от нее каждого работника можно отнести к одной из следующих трех групп.

К первой группе относят тех людей, которым свойственна позиция социальной активности. Они инициативны, сознательно относятся к своему служебному долгу, в процессе выполнения производственных заданий не нуждаются в жестком контроле со стороны администрации.

Ко второй группе относят тех людей, которым присуща социальная инертность. В целом они являются добросовестными работниками, однако надлежащей инициативы при выполнении заданий не проявляют. В таких случаях руководителям или коллегам по работе необходимо внимательно разобраться в причинах безразличного отношения к работе и способствовать формированию у работников социальной ответственности за порученное дело, заинтересованности в труде, инициативного отношения к нему.

Третьей группе работников свойственна позиция потребительского отношения к жизни. Люди данного типа мало считаются с мнением коллектива. Личная выгода, личный интерес для них превыше всего. Такой утилитарно-эгоистический подход не исключает проявления инициативы, заинтересованности в работе. В этом случае необходимо формировать у работников коллективистскую психологию, особое внимание уделять ценностным ориентациям и установкам личности.

Каждый человек, будучи субъектом определенных видов деятельности, всегда ставит перед собой определенные, в контексте соответствующей деятельности, цели. При достижении поставленных целей он испытывает чувство удовлетворения, а при неудачах впадает во фрустрационное состояние. Поэтому уровень притязаний у каждого работника обусловлен стремлением добиться желаемого и избежать неудачи. Тем не менее несоответствие между уровнем притязаний и возможностями их непосредственного достижения является важным фактором развития личности, мобиливающим ее деятельность и побуждающим к активной и интенсивной работе.

Уровень притязаний личности формируется под воздействием ряда факторов. К ним относятся: стандарты успеха, существующие в социальных группах, к которым принадлежит данная личность; уровень уважения и самооценки; прошлый опыт; степень интернализации соответствующей социальной роли; успехи и неудачи в процессе движения к цели. Успех, как правило, рождает стремление индивида к более трудным целям, а неудача побуждает человека понижать уровень своих притязаний. Однако во многих случаях, спустя некоторое время после неудачи, проанализировав ее

причины, человек снова ставит те же самые трудные для себя цели. Наблюдаются индивидуальные особенности к определению уровня притязаний. Одни лица адекватно оценивают свои возможности и в соответствии с ними ставят перед собой определенные цели, другие склонны к их постоянной переоценке, а третьи – к недооценке. В последнем случае достигнутый человеком успех в дальнейшем не приводит к повышению уровня его притязаний.

Руководителю предприятия важно также знать, что уровень притязаний тесно связан с социальным статусом данного человека, со степенью включения специалиста в данную роль и с его общеобразовательной и профессиональной подготовленностью.

2. ОБЩНОСТИ ЛЮДЕЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сфера действия человека происходит в определенной социальной среде, которая служит объектом его психического отражения непосредственно или опосредованного результатами труда других людей. Конкретная социальная среда в психологическом аспекте выступает как совокупность отношений личности и групп. В данном случае социальная среда по отношению к личности имеет сравнительно случайный характер. Эта случайность особенно велика в психологическом плане, поскольку характер и особенности каждой личности накладывают свой отпечаток на взаимоотношения с другими. При этом личность может конструировать, создавать или изменять в определенной мере свою социальную среду. В системе общественной практики это проявляется в особенностях психологического климата конкретной социальной среды, ее стабильности, текучести кадров и др. С проблемами социальной среды тесно связана проблема образа жизни личности, групп и коллективов. Тип социальной среды определяется по регионам проживания, классам, нациям, разделению труда и др.

Совместная деятельность людей в общественно-историческом процессе сводит их в определенные общности – группы. Они подразделяются по величине: макро-, мезо- и микрогруппы; по содержанию деятельности: трудовые, учебные, спортивные и др.; по признаку объединения: производственные, спортивные, бытовые, по интересам; по форме организации: реальные и условные; по способу возникновения: организованные, формальные и неформальные, стихийно сложившиеся; по

характеру контактности и общения: контактные (первичные) и дистантные (вторичные).

Группа представляет собой человеческую общность, выделенную на основе определенного признака (возрастного, полового, национального, профессионального и т.п.).

Условная группа – это группа людей, объединенная по определенному признаку, а личности, включенные в такую группу, как правило, не имеют никакого взаимодействия между собой.

Реальная группа – это общность взаимодействующих друг с другом людей во имя достижения сознаваемой цели; общность, которая выступает как субъект цели.

Неформальная группа – социальная общность, характеризующаяся всеми признаками группы, но не имеющая юридически оформленного статуса.

Формальная (официальная) группа – социальная общность людей, имеющая юридически фиксированный статус, члены которой в условиях общественного разделения труда связаны социально заданной деятельностью, организующей их труд.

Большая группа – это социальная общность людей, выделенная и объединенная на основе определенных признаков и действующая совместно в значимых социальных ситуациях.

Малая группа – относительно немногочисленная (3–15 чел.) общность людей, находящихся между собой в непосредственном личном общении и взаимодействии.

Диффузная группа – общность, собранная из случайных людей, в которой отсутствует сплоченность, нет совместной деятельности, способной опосредствовать отношения ее участников.

Ассоциация – группа, в которой отсутствуют объединяющая ее совместная деятельность, организация и управление, а ценностные ориентации, опосредствующие межличностные отношения, проявляются в условиях группового общения. Различают просоциальные и асоциальные ассоциации. Просоциальные ассоциации могут проходить путь коллективообразования в случае, если группы включены в совместную деятельность, обусловленную общественно значимыми задачами и соответствующими им организацией и руководством. Асоциальные ассоциации имеют негативный характер ценностных ориентаций, которые в условиях антиобщественно направленных организаций и руководства превращаются в корпорации.

Корпорация – организованная группа, характеризующаяся замкнутостью, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих узкоиндивидуалистических интересов.

Высшей формой организованной группы является *коллектив*, который понимается как объединение людей, направленное на реализацию общественно значимых целей. Он является высшей формой социальной организации, основанной на идейной общности, товарищеском сотрудничестве и взаимопомощи его членов. Как организация, коллектив регулируется дисциплиной и управляется руководителями, интересы которых в значительной степени совпадают с интересами членов группы.

Одним из важнейших интегральных признаков коллектива является социально-психологическая общность людей, которая детерминируется внешними обстоятельствами, в том числе: экономическими, политическими и идеологическими факторами. На формировании общности сказывается и субъективный фактор – психические особенности людей, составляющих коллектив.

Социальное взаимодействие людей в коллективе проявляется в единстве деятельности и общественных отношений. В его структуре различают:

- направленность социальных ценностей принимаемых целей, мотивов деятельности и групповых норм, имеющих решающее влияние на другие характеристики коллектива;
- интеллектуальную коммуникативность, обеспечивающую межличностное восприятие и установление взаимопонимания между участниками совместной деятельности в процессе общения;
- эмоциональную коммуникативность, связанную с темпераментом и характерологическими чертами взаимодействующих личностей, ее динамику и потенциалы;
- волевую коммуникативность, характеризующую способность коллектива противостоять трудностям, его стрессоустойчивость и надежность в действиях при экстремальных условиях;
- ролевую структурированность при взаимном распределении функций, прав и обязанностей, ответственности между членами коллектива;
- согласованность действий и взаимную сработанность членов коллектива, проявляемые для достижения значимого результата;
- организованность и подчиненность членов коллектива определенному порядку при выполнении ими надлежащей работы;

– результативность в форме интегративной характеристики, определяющей способность коллектива достигать положительных итогов в своей деятельности;

– восприимчивость к новым ценностям и нововведениям, повышающим эффективность деятельности как отдельного работника, так и коллектива в целом.

Важными факторами устойчивости коллектива являются удовлетворяемые оперативные и отдаленные потребности его членов, в том числе: в труде; материальных благах; в принадлежности к коллективу; самоутверждении и творческой активности.

Интеграция коллектива, предполагающая упорядоченность, согласованность внутригрупповых структур и объединение их в целое, стабильность и преемственность функционирования обеспечивается в трех уровнях:

– ценностно-нормативном, отражающем способность людей удовлетворять в данной деятельности запросы данной общественной системы;

– организационно-функциональном, где цель в контексте средств и условий ее реализации выступает как способ организации внутри- и межгруппового взаимодействия, результирующего в соответствующем продукте;

– индивидуально-мотивационном, фиксирующем личностный смысл и значимость данной деятельности для осуществляющих ее индивидов.

3. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЕЕ СПЕЦИФИКА И ОСНОВНЫЕ АТРИБУТЫ

Деятельность – специфический вид человеческой активности, направленный на творческое преобразование, совершенствование окружающей действительности и самого себя.

В деятельности человек создает предметы материальной и духовной культуры, преобразует свои способности, сохраняет и совершенствует природу, строит общество, создает то, что без его активности не существовало бы в природе.

Творческий характер человеческой деятельности проявляется в том, что благодаря ей он выходит за пределы своей природной ограниченности, превосходя генетически обусловленные индивидуальные возможности.

Вследствие продуктивного творческого характера деятельности человек создал знаковые системы информации, орудия воздействия на себя и природу. Более того, исторический прогресс на протяжении нескольких десятков тысяч лет обязан именно деятельности, а не совершенствованию биологической природы людей. Она проявляется и продолжается в творениях человека и носит потребительский и продуктивный характер.

Формы и способы организации человеческой деятельности отличаются от активности животных потому, что все они в абсолютном большинстве связаны со сложными умениями и навыками, приобретенными в результате сознательного и целенаправленного организованного обучения.

Деятельность отличается от активности и поведения человека. В данном случае *активность* понимается как способность живых существ производить спонтанные движения и изменяться под воздействием внешних или внутренних стимулов-раздражителей, а *поведение* не всегда является целенаправленным и не предполагает создание определенного продукта, оно спонтанно. Деятельность организована, систематична. Основными ее характеристиками являются: мотив, цель, структура и средства.

Мотив понимается как субъективная причина того или иного поведения, действия человека, непосредственно побуждающая его к выбору того или иного способа действия и его осуществлению. В качестве мотива могут выступать инстинкты, влечения, установки, идеалы, элементы мировоззрения, потребности, которые с помощью определенной деятельности удовлетворяются.

Цель – это один из элементов поведения, сознательной деятельности, который характеризуется предвосхищением в сознании, мышлении результата деятельности, путей и способов ее достижения. В качестве цели деятельности выступает ее продукт в виде предмета, знания, навыков, умения, мысли, идеи, теории, произведения искусства.

Всякая деятельность имеет определенную *структуру*, в которой обычно выделяют действия и операции как основные составляющие.

В качестве *средств* осуществления деятельности выступают инструменты, технические приспособления, приборы, материальные ценности, которые использует индивид.

Человеческая деятельность характеризуется внешними и внутренними компонентами.

К внутренним компонентам относятся анатомо-физиологические структуры и процессы, участвующие в управлении деятельностью со стороны центральной нервной системы, а также психологические процессы и состояния, включенные в регуляцию деятельности.

К внешним компонентам можно отнести разнообразные движения, связанные с практическим выполнением деятельности.

Соотношение внутренних и внешних компонентов деятельности не является постоянным. По мере развития и преобразования деятельности осуществляется систематический переход внешних компонентов во внутренние. Он сопровождается интериоризацией и автоматизацией.

При нарушении оптимального хода деятельности или при возникновении каких-либо затруднений при ее восстановлении происходит обратный переход – экстериоризация, при которой сокращенные автоматизированные компоненты разворачиваются, проявляются вовне, внутренние вновь становятся внешними, сознательно контролируемыми и регулируемыми высшими отделами головного мозга. Закономерности динамики внутренних и внешних компонентов деятельности принимаются во внимание в эргономике при разработке научных основ для создания средств, условий и методов высокопроизводительного и безаварийного труда. В данном случае учитываются многие психологические, физиологические и антропометрические факторы.

На любом этапе исторического развития общества всегда имелось множество видов деятельности, число которых примерно соответствовало количеству потребностей. В настоящее время определились многие тысячи профессий и видов деятельности.

При анализе рабочих операций и деятельности в целом осуществляется построение рациональных структур трудовых действий с максимальным учетом функциональных возможностей человека, для чего создаются профессиограммы и классификации специальностей. При систематизации специальностей в определенные группы учитываются энергетическая, исполнительная, контрольная функции человека и способность его к программированию. Принимаются во внимание продолжительность загрузки данной функции на протяжении рабочего времени, степень ее важности для достижения конечного эффекта при выполнении каждого элемента рабочего процесса.

В результате такого анализа составляются перечни наиболее значимых свойств человека, его навыков и способностей, необходимых для успешного освоения той или иной специальности, что обеспечивает необходимую эффективность в учебной и профессиональной деятельности. Данная информация широко используется при проведении профессиональной консультации и ориентации людей на определенную деятельность, а также при проведении профессионального отбора.

4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Понятие “управление” широко используется в различных сферах человеческой деятельности, в том числе производственной, предпринимательской, маркетинге, в системе учебных заведений, спорте и др.

Управление – это осуществление совокупности воздействий на объект управления, выбранных руководителем или управляющим техническим устройством из множества возможных вариантов на основании определенной программы (алгоритма) и направленных на поддержание или изменение функционирования системы управления в соответствии с ее назначением.

Управление осуществляется по общим законам во всех сложных динамических системах – социальных, экономических, административных, технических, психологических и др. Оно основано на получении, обработке, анализе и передаче информации. Основными информационными контурами управления являются прямая и обратная связь.

Управление, осуществляемое в социальной системе, имеет свои особенности и предполагает использование разнообразных знаний и гибкости человеческого ума. Для эффективного управления в таких системах необходимо четко определить конечную и этапные цели, наметить возможные пути их достижения, предвидеть поведение управляемой системы при различных воздействиях на нее. Все это может быть сделано на основе системного анализа, построения модели объекта управления с учетом возможных ситуаций.

Система управления включает в себя: функции управления; цели деятельности; конкретный набор составных подразделений, привлекаемых к данной деятельности; режим внешних связей, относящихся к субординации, координации, договорным отношениям; правовое регулирование структуры задействованных подразделений и коллективов, связей между ними, полномочий каждого из них, деятельности системы в целом и ее элементов; информационное обеспечение; процедуру принятия решений и их исполнение.

К функциям управления относятся:

- организация управляющей системы, подбор и расстановка кадров;
- выбор общих и частных целей;

- прогнозирование итогов деятельности и возникновения различных ситуаций, к которым необходимо быть заранее подготовленным;
- планирование деятельности, обеспечивающее достижение цели;
- информация, ее получение, обработка, анализ и использование;
- выработка решения, его согласование и принятие;
- организационная и массовая деятельность по обеспечению должной эффективности;
- контроль;
- оценка эффективности управления и внесение коррекций в различные элементы управления.

Психология управления направлена на изучение особенностей психических процессов, состояний и качеств руководителя, психологических особенностей его управленческой деятельности и взаимоотношений в коллективе, психологических особенностей исполнителей, их взаимоотношений между собой и с руководителями, психологических особенностей коллективов и человеческих общностей, их взаимоотношений, социально-психологических процессов, происходящих в рамках управления. Она дает рекомендации по использованию психологических факторов как при управлении, так и при функционировании систем управления.

Основной задачей психологии управления является анализ условий и психологических особенностей управленческой деятельности и менеджмента с целью повышения эффективности и качества работы всей системы социального управления.

Эффективность процессов производства и управления зависит прежде всего от того, насколько творчески, активно и самоотверженно работают люди. Важным условием повышения активности и инициативы работников является широкое внедрение результатов исследования управленческой психологии в практику, которые позволяют оценивать психологические особенности коллективов и групп с целью создания в них здорового социально-психологического климата, психологических требований к труду исполнителей и руководителей и к их служебному поведению.

5. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент (англ.: управление, заведование, организация) представляет собой совокупность современных принципов, методов, средств

и форм управления производством и сбытом продукции с целью повышения их эффективности и увеличения прибыльности.

Как научная дисциплина, изучающая технико-экономические, организационные и социальные аспекты управления общественным производством, менеджмент тесно взаимодействует с другими дисциплинами, в том числе с социальной психологией, психологией труда, инженерной психологией и эргономикой.

Без менеджмента не может быть предпринимательской деятельности, равно как и без последней исчезает понятие о менеджменте.

Отличительными признаками предпринимательской деятельности от деятельности вообще являются:

1. Пространственное и временное наличие участников взаимодействия, создающее возможность личного контакта между ними и взаимодействующих в виде коммуникативной, интерактивной и перцептивной сторон общения.

2. Наличие единой цели, предвосхищающей результат совместной деятельности, отвечающей интересам всех участников взаимодействия и способствующей реализации потребностей каждого из включенных в нее индивидов.

3. Наличие соответствующих органов организации и руководства, обеспечивающих планирование, контроль, коррекцию и координацию общих и частных действий, создание организационно-технологических предпосылок для совместной деятельности, которые персонифицируются в лице одного из участников, наделенного особыми полномочиями, или распределяются между участниками совместной деятельности.

4. Разделение единого процесса совместной деятельности между участниками, обусловленное характером цели, средствами и условиями ее достижения, составом и уровнем квалификации исполнителей.

Основными функциями менеджмента являются:

1. Планирование. В его основе предполагается определение целей и направлений деятельности предприятия.

2. Принятие управленческого решения. Принятие его в изменяющейся внешней среде является наиглавнейшей проблемой менеджмента бизнесом.

3. Организация. Она обеспечивает эффективное использование человеческих ресурсов, материальных и финансовых средств. В ней предполагается структурирование цепи распоряжений, разделение трудовых действий, передача ответственности.

4. Укомплектование штата. Фирмы хороши настолько, насколько хороши в них люди с позиций общечеловеческих и профессиональных

качеств. Менеджмент бизнесом инвестирует рост и развитие преданного, хорошо обученного коллектива.

5. Эффективная коммуникация. Предприятиям бизнеса необходимо сохранять каналы общения открытыми. Компании с наилучшим психологическим климатом – это те, которые информируют о своих целях и намерениях своих сотрудников и прислушиваются к их высказываниям, мнениям.

6. Стимулирование. Вознаграждение сотрудников на основе долговременных программ за нахождение способов эффективной работы.

7. Руководство. Топ-менеджеры становятся признанными лидерами, когда приспособливают свой стиль руководства к требованиям ситуации.

8. Контроль. Посредством контрольной функции антрепренеры сравнивают желаемые результаты с достигнутыми и предпринимают необходимые корректирующие действия.

Помимо перечисленных функций менеджмента могут быть и другие, однако эффективный менеджмент предполагает наличие соответствующих взаимосвязей между ними, которые частично раскрываются в структуре предпринимательской деятельности.

На рисунке дана структура предпринимательской деятельности, характерная также и для деятельности руководителей государственных предприятий, учреждений.

При функционировании системы менеджмента руководствуются следующими *принципами*:

- разделением работы между членами коллектива с учетом их профессиональной подготовленности и мотивационной предрасположенности;

- использованием властного права отдавать приказы;

- соблюдением жесткой дисциплины на всех уровнях системы;

- сохранением принятого направления в деятельности;

- подчинением индивидуальных интересов общим;

- вознаграждением за труд и за инициативы, способствующие достижению более высокой результативности в деятельности;

- справедливостью в оценке деятельности каждого члена коллектива;

- сохранением стабильности персонала, исключением текучести кадров;

- централизацией и единоначалием;

- кастовым духом в коллективе.

На современном этапе менеджмента объединены эффективное администрирование, менеджмент человеческих ресурсов и менеджмент

бизнесом, которые направлены в конечном итоге на гармоническое развитие общества.



Структура предпринимательской деятельности
(по А. В. Баташову)

При менеджменте бизнесом главной задачей является управление спросом на продукцию предприятия. Принято считать, что никто, кроме потребителя, не может определить суть бизнеса. То, что потребитель считает ценным в своей покупке, является решающим для дальнейшей судьбы бизнеса. Потребитель – основа его успеха. Если предприятие стремится к долговременному процветанию, то оно должно периодически находить наиболее правильный ответ на вопрос: “В чем заключается бизнес предприятия в настоящее время?” Найти ответ на этот вопрос – первая обязанность руководителей высшего звена управления (топ-менеджеров).

Наименее разработанной областью управления спросом остается маркетинг, связанный с социально-этическими проблемами взаимодействия общества с природой. Разработка основ социально-этического маркетинга обусловлена негативными последствиями мировой экономики. Назначение

такого маркетинга связано с сочетанием четырех факторов, а именно: получение прибыли; удовлетворение нужд потребителя; обеспечение благосостояния общества; осуществление рациональных приемов и способов природопользования.

В целом спрос может быть отрицательным, низким, чрезмерным и нерациональным.

При отрицательном спросе основная задача маркетинга заключается в изменении негативного отношения потребителя к товару или услуге. Это может быть достигнуто эффективной рекламой, путем совершенствования товара, снижением его цены или изменением отношений с потребителем. В последнем случае бизнесмен всегда должен исходить из того, что потребитель является наиболее важной персоной.

Он не мешает работе предприятия и не зависит от него. Наоборот, каждый член коллектива, предлагающего товар, зависит от потребителя, который делает огромное одолжение фирме, обращаясь к ней. С потребителем нельзя спорить, подшучивать над ним. Работа фирмы состоит в том, чтобы выполнять желание потребителя с прибылью для обеих сторон.

При низком спросе причиной может быть недостаточная информированность потребителей о качестве и новизне предлагаемых на рынке товаров и услуг. В этом случае целесообразно активизировать процесс рекламодеятельства, увязывая присущие товару свойства с естественными потребностями и интересами потребителей. Предприниматель всегда должен знать запросы и нужды потребителей из первых рук, встречаясь со своими клиентами, понимая, что каждый из них – неповторимая личность со своими чертами характера, темпераментом, вкусами, привычками и материальными возможностями. В этом случае маркетинг будет в основном ориентирован на потребителя и окажется более продуктивным, чем маркетинг, ориентированный на товары и услуги.

При чрезмерном спросе чаще всего прибегают к тактике демаркетинга, находят способы временного снижения спроса, например, повышение цен, сокращение сервиса и т.п. Может быть также использована стратегия, связанная с совершенствованием самого производства. Это целесообразно тогда, когда спрос превышает предложение на товар или когда себестоимость товара слишком высока.

Нерациональный спрос связан с поставкой товара, наносящего вред здоровью людей или их нравственности. Маркетинг в этом случае должен быть ориентирован на ограничение самого спроса путем распространения устрашающих сведений о возможных последствиях применения данного товара, повышения цены на него, ограничений доступа для его

приобретения или даже привлечение поставщиков такого товара к различным видам ответственности.

Наиболее рациональным управление спросом на товары и услуги может быть при интегрированном маркетинге, при котором происходит одновременная ориентация как на товары и услуги, так и на потребителя. Интегрированный маркетинг требует также подготовку, обучение и расстановку кадров в управленческих, исполнительских и сбытовых звеньях фирмы, при которых в единое целое объединяются способности управляющих, инженеров, сбытовиков и торговых работников. Творческое взаимодействие между управленческими звеньями и службами обеспечивает своевременное реагирование на происходящие на рынке изменения.

Значительная часть успеха любой фирмы зависит от принимаемых менеджерами бизнес-идей, после выбора которых их тщательно анализируют с позиций возможных доходов и расходов, объемов продаж с целью определения целесообразности данной деятельности.

Существующие национальные традиции в наиболее развитых капиталистических странах имеют некоторые особенности как в понимании самой системы менеджмента, так и в его содержательных, а главным образом социально-психологических характеристиках. Например, существующая жесткая конкуренция между предпринимателями в США; поддержание отношений взаимной выгоды в Западной Европе; соблюдение взаимоотношений “Джин” (единой семьи) в Японии; установление взаимоотношений в рамках “клуба” в Великобритании и др.

6. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И УЧРЕЖДЕНИЙ

В каждой стране психологическим проблемам управления уделяется большое внимание. Оно в основном направлено на исследование личности руководителя, стилей руководства коллективом, возможностей повышения эффективности профессиональной деятельности за счет психологических факторов. Многие положения, раскрывающие зависимость эффективности деятельности группы людей от свойств личности лидера и его подготовленности, установлены и учитываются в общественной практике. Эти положения используются руководителями при выполнении ими своих функциональных обязанностей и в том числе при определении целей коллективу, планировании деятельности, согласовании действий с другими

подразделениями и смежниками, стимулировании работы подчиненных, контроле, воспитании и др.

Общепризнано, что личность руководителя, его характерологические черты играют существенную роль в управлении деятельностью предприятия, учреждения и др. Важное место занимают *организаторские способности*, включающие в себя следующие свойства лидера:

- психологическую избирательность, проявляющуюся в способности личности отражать с достаточной полнотой социально-психологические особенности управляемой группы людей в ходе решения ими поставленной задачи;

- практическую направленность ума, связанную со способностью применять на практике знания, умения и навыки по психологии, в том числе при решении организаторских задач;

- энергичность, воздействующую на организуемых людей;

- требовательность к исполнителям в зависимости от особенностей производственных ситуаций;

- критичность как способность обнаруживать и выражать значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей;

- психологический такт, проявляющийся в чувстве меры во взаимоотношениях с людьми;

- склонность к организаторской деятельности, имеющиеся устойчивые мотивационно-потребностные установки на выполнение функциональных обязанностей в системе управления.

В структуре организаторских способностей ценным свойством является способность к быстрой и точной ориентировке в индивидуальных особенностях людей. Талантливый руководитель относительно легко определяет пригодность того или иного человека к определенному виду деятельности. У такого лидера формируется оптимальная программа диагностических оценок психических свойств людей как по внешним проявлениям, так и по их поведению в той или иной ситуации. Такая программа сравнительно быстро срабатывает даже при кратковременном знакомстве и дает возможность с большой вероятностью делать заключение о данном человеке.

Среди многих умений и навыков особенно значимы умение приказывать и подчиняться, исполнять указания вышестоящих начальников. Руководителю приходится также исполнять и требования коллектива, касающиеся условий труда и быта, прислушиваться к голосу своих подчиненных и учитывать их рациональные предложения.

К отрицательным свойствам любого лидера, снижающим его возможности эффективно руководить коллективом, являются:

- привычки к переносу решения проблем на следующий день;
- без достаточных оснований останавливать работу на стадии “незавершенки”;
- постоянное стремление сделать все сразу;
- стремление сделать все самому, в том числе и работу своих подчиненных;
- сформированное убеждение, что “Вы знаете или умеете все делать лучше всех”;
- неумение разграничить функциональные обязанности среди своих подчиненных;
- постоянное проявление упрямства при отстаивании неразумных решений и стремлений действовать в направлении, которое не обеспечивает успеха.

Профессионально-психологическая подготовленность к управленческому труду в структуре организаторских способностей занимает центральное место. Она включает в себя: профессиональные знания, навыки и умения, соответствующие уставным положениям предприятия и профилю коллектива, а также знания и навыки управления. Кроме того, каждый руководитель должен знать политэкономиию и отраслевую экономику, обеспечивающие необходимый экономический расчет, рациональное использование людских и материальных ресурсов, а также гражданское, административное и трудовое законодательства. Современный руководитель должен быть подготовлен к использованию кибернетической техники, ориентироваться в ее возможностях как в диагностике, так и в прогнозировании, и в планировании деятельности предприятия.

Все перечисленные компоненты организаторских способностей находятся в тесной взаимосвязи и составляют интегральное свойство человека, обеспечивающее высокую готовность к руководящей деятельности.

Типы руководителей. Проблемы, выдвигаемые руководителями на первый план, и стиль воздействия на различные звенья управленческой системы, имеющие устойчивый характер, определяют тип руководителя. В настоящее время в отечественной социальной психологии и за рубежом выделились несколько подходов в типологизации личности руководителей. Так, Л. Кудряшова выделяет восемь типов руководителей.

1. “Руководитель-регламентатор”, который в своей деятельности стремится к описанию функциональных обязанностей своих подчиненных

при помощи должностных инструкций, предписаний, нормативов и т.п., полагая при этом, что после достижения своих намерений механизм управленческих действий будет наиболее оптимизирован. К недостаткам такого подхода относится то, что, во-первых, полной регламентации достичь невозможно, так как в процессе деятельности трудовых коллективов и управления ими возникают ситуации, не поддающиеся регламентации, во-вторых, любая регламентация с течением времени устаревает, и, в третьих, – соответственно уменьшаются возможности для внедрения новых приемов в производственный процесс, творчество и рационализации. Кроме того, чрезмерная формализация в деятельности специалистов способствует формированию бюрократического стиля в управлении.

2. “Руководитель-коллегиал” видит залог эффективности управления в использовании коллективных форм принятия решений. “Коллегиал” отводит важное место в своей деятельности организации работы различных комиссий, регулярному проведению собраний, совещаний и заседаний. В большинстве случаев он находит оптимальное сочетание единоначалия и коллегиальности, привержен демократическим методам руководства.

Такие формы управления оправданы в тех случаях, когда нет единой точки зрения на решаемую проблему. Абсолютизация коллегиальных форм управления приводит к уменьшению персональной ответственности за принимаемые решения.

3. “Руководитель-показушник” подобен актеру, который в определенной ситуации должен хорошо сыграть свою роль. Такие руководители умеют хорошо реагировать на быстро меняющиеся управленческие ситуации, способны своевременно принимать решения. Они обычно легко делают профессиональную карьеру. Успешно действуют, когда надо мобилизовать все силы для решения трудной задачи. Превосходя многих руководителей в тактике, “показушник” проигрывает в стратегии. Возглавляемые ими предприятия зачастую работают неритмично. Такие предприятия, как правило, не имеют четкого и обоснованного плана развития.

4. “Руководитель-объективист” делает упор на факторы, влияющие на успешность-неуспешность функционирования управляемой им системы. Высокая степень зависимости от внешних факторов свидетельствует о низкой эффективности управленческой системы внутри данного предприятия.

5. “Руководитель-формалист” стремится затянуть решение управленческих проблем, чтобы они состарились с тем, чтобы их решение превратились бы в само “решение”. Письменные распоряжения и указания

на “формалистов” не действуют. Такие решения, как правило, будут храниться “под сукном” до тех пор, пока необходимость их выполнения не будет подтверждена по другим каналам. Тем не менее, в таком стиле руководства проявляются и положительные моменты. В данном случае путем “вылеживания” бумаг дифференцируются главные и второстепенные задачи, а некоторые проблемы, действительно, лучше решать не сразу. Например, бывают такие конфликтные ситуации, когда любая позитивная попытка их решения будет вести к обострению проблемы, а “затягивание” привело бы к его разрешению само собой. Однако, если формализм чрезмерно развит, то он превращается в разновидность бюрократизма.

6. “Руководитель-максималист” стремится решать производственные проблемы на возможно высоком уровне и не признает мелких задач в управлении. Такие руководители способны генерировать идеи, считая, что хорошо продуманная идея сама по себе является мощной производительной силой. Своим заместителям и помощникам они отводят роль, связанную с дальнейшей конкретизацией и практическим воплощением такого рода идей. “Максималист”, как правило, энергичен и относится к таким руководителям, которые “горят на работе”.

Чрезмерно развитый “максимализм” приводит к тому, что руководитель не замечает текущих, повседневных проблем, не любит и не умеет ими заниматься.

7. “Руководитель-организатор” стремится решать такие проблемы, как подбор и расстановка управленческих кадров, разработка и согласование реально выполнимого плана, проблема материально-технического снабжения. В отличие от “максималиста”, организатор понимает под фундаментальными проблемами не идеи, а соответствующие направления деятельности, которыми он занимается сам. Такой руководитель исходит из упрощенной модели подчиненных, отводя главную стимулирующую роль материальным факторам. Подобные лидеры всячески уклоняются от текущих дел, поручая их своим заместителям, не любят заседаний, не задерживаются на службе после окончания рабочего времени. Сила “организатора” в том, что он никогда не идет на поводу у текущих дел, умеет добиваться решения сложных вопросов, не останавливаясь перед возможными конфликтами и взысканиями. Так же, как и “максималист”, часто запускает текущие дела, которые, как правило, перепоручает другим.

8. “Руководитель-диспетчер” содержит в порядке документацию, совещания проводит всегда в назначенное время, не забывает своих обещаний, обычно успевает сделать все намеченные на рабочий день дела, умеет держать в голове одновременно множество мелких вопросов. С

подчиненными контактирует в основном по деловым вопросам, его замечания и задания всегда конкретны. “Диспетчер” отличается высокой исполнительностью, привержен к объективным методам управления и любит переносить свое рабочее место в цеха, на стройку и т.п. Он убежден, что руководство может быть эффективным только при условии личного присутствия на объектах.

Чрезмерное развитие диспетчерского стиля руководства приводит к тому, что руководитель “тонет” в текущих делах, не умеет отличить главного от второстепенного. Его рабочий день значительно больше нормированного законодательством времени.

Производственная и общественно-политическая активность работников всех уровней в управляемой системе вызывает необходимость контактировать между собой. Руководители должны содействовать расширению творческой инициативы исполнителей и побуждать их к высказываниям советов и предложений, имеющих определенное значение для принятия обоснованных решений. В деятельности руководителя восприятие информации, идущей “снизу”, обусловлено субъективной потребностью и пониманием важности данной информации. В каждом конкретном случае возможны различные сочетания уровней данной потребности. На этом основании в социальной психологии выделены четыре типа руководителей.

1. Руководитель в большей мере ориентирован на общение с подчиненными. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своего мнения, проявляет внимание к их деловым предложениям, к личным просьбам и учитывает настроение работников. Полученную таким образом информацию использует в своей работе.

2. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится получаемую от них информацию учитывать в работе.

3. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания “целесообразности” такого общения. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своего мнения, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока это помогает работе. При отсутствии такой необходимости он не склонен к общению со своими подчиненными, несмотря на их обращения.

4. Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчиненными. Он не считает необходимым побуждать их к высказыванию своего мнения, уделять большое внимание их деловым предложениям, личным просьбам и учитывать их настроение. “Восходящая” информация часто поступает лишь

за счет инициативы подчиненных, однако такая информация в его работе не учитывается.

В зарубежной психологии наибольшее распространение получила типология лидерства, разработанная психоаналитиками. В ней выделены следующие десять типов лидеров.

1. “Северен”, или “патриархальный повелитель”. Лидер, выступающий в образе строгого, но любимого отца. Он способен влиять на эмоциональные состояния людей, внушать уверенность в себе. Его выдвигают в формальных и не формальных группах на основе питаемой к нему любви и уважения.

2. “Вожак”. В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака является примером этих стандартов. Члены группы стараются ему подражать.

3. “Тиран”. Становится лидером потому, что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха. Его считают самой сильной личностью. Лидер-тиран – это доминирующий авторитарный руководитель. Его обычно боятся и подчиняются ему, как правило, из-за страха.

4. “Организатор”. Выступает для членов группы как сила для поддержания “Я-концепции” и удовлетворения потребности остальных представителей данной группы. Он умело снимает чувство вины и тревоги у членов группы. Такой лидер объединяет людей и пользуется у них уважением.

5. “Соблазнитель”. Лидер, играющий на слабостях других. Он выступает в роли “магической” силы для людей с подавленным настроением и отрицательными эмоциональными переживаниями, предотвращая между ними конфликты, снимая напряжение в группе. Такого лидера обожают и часто не замечают его недостатков.

6. “Герой”. Жертвует собой ради других. Такой тип лидерства проявляется в большей мере в ситуациях группового протеста. Благодаря храбрости “героя”, другие ориентируются на него как на стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей своей группы.

7. “Дурной пример”. Эмоционально заражает других чувствами и состояниями, не всегда идущими на пользу коллектива, группы людей.

8. “Кумир”. Влечет, притягивает и положительно влияет на окружающих его людей. Его любят, боготворят и идеализируют, не замечая присущих ему недостатков.

9. “Изгой”. Руководитель-лидер, отвергнутый коллективом или группой людей.

10. “Козел отпущения”. На такого руководителя “сваливают” все неудачи, касающиеся не только его прямых функциональных обязанностей, но и другие.

Последние два представителя типологии, по существу, являются антилидерами. Они выступают объектами агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются отрицательные групповые эмоции. В таких случаях члены группы объединяются вокруг неформального лидера для противостояния такому руководителю. Тем не менее, при уходе, например “козла”, такие группы обычно распадаются в связи с исчезновением общегруппового стимула.

При разработке других типологий руководителей принимают во внимание эмоциональные, деловые и информационные компоненты и т.д. В данном случае “эмоциональный” лидер является сердцем группы, человеком, к которому каждый член группы может обратиться за сочувствием, “поплакаться в жилетку”. С деловым лидером, так называемым “рукой” группы, легко и эффективно работает. Он может организовать производственный процесс, наладить деловые взаимосвязи с представителями других предприятий или учреждений и использовать их для обеспечения успеха своего коллектива. К “информационному” лидеру как мозгу группы все обращаются с вопросами, потому что он в данной группе людей является наиболее эрудированным человеком во многих общих и специальных вопросах. Он может объяснить и помочь другим найти нужную информацию.

Наилучшим считается руководитель, сочетающий в себе все три компонента. Но чаще встречаются лидеры, которые сочетают в себе эмоциональный и деловой компоненты или информационный и деловой.

Личный стиль деятельности руководителя как привычная манера поведения по отношению к подчиненным определяется:

- степенью делегирования руководителем своих полномочий другим членам группы;
- степенью участия подчиненных в принятии решений;
- уровнем информированности подчиненных;
- типами власти, используемой руководителем: принуждение, материальное и моральное стимулирование, экспертная власть, власть примера и законная власть, опирающаяся на высокий официальный статус руководителя.

Преимущественное использование перечисленных характеристик тем или иным руководителем составляет авторитарный, демократический и либеральный стиль руководства.

Для авторитарного стиля руководства характерны централизация и концентрация власти в руках одного руководителя. Он жестко определяет всю деятельность подчиненных, не создавая им возможности для проявления инициативы, постоянно и жестко контролируя их деятельность. Основными используемыми характеристиками такого стиля являются власть, основанная на принуждении, и традиционная власть. Для научных организаций этот стиль руководства является наименее эффективным.

При демократическом стиле руководства власть децентрализуется. Руководитель консультируется с подчиненными, которые также принимают участие в выработке решения. Они получают достаточную информацию о перспективах избранного предприятием направления и своей деятельности. Инициатива с их стороны всячески стимулируется. Руководитель делегирует подчиненным часть своих властных полномочий, вводит элементы коллективного самоуправления. В этом случае используются все типы власти и, в особенности власть, основанная на поощрении и примере.

При либеральном стиле руководства характерно минимальное вмешательство руководителя в деятельность группы. Он обеспечивает своих подчиненных информацией и материалом, необходимыми для выполнения работы. В этом случае создаются оптимальные возможности для проявления инициативы исполнителей работ. Такой стиль управления для производственных коллективов является менее эффективным.

Для оптимизации любого стиля управления руководителю целесообразно придерживаться следующих правил:

- на рабочем столе не должно быть ничего лишнего, порядок на столе помогает сконцентрироваться;
- не разбрасываться, а заниматься одним делом до его этапного или окончательного завершения;
- уметь четко отличать главное от второстепенного;
- руководствоваться не тем, что хотелось бы сделать, а делать то, что в данный момент важнее;
- действовать согласно намеченным приоритетам;
- всегда иметь составленный график рабочего времени;
- все то, что в данный момент не требуется, должно находиться в установленном месте и не должно отвлекать внимание;
- напоминанием того, что необходимо сделать в определенное время, должны быть не материалы, лежащие на столе, а календарь- еженедельник, рабочие папки и продуманная система хранения материалов;

– осуществлять постоянный текущий контроль по направлениям деятельности коллектива, каждый раз делать соответствующие выводы с принятием решения.

Важным моментом в действиях руководителя является умение применять *социальные санкции* в различных видах поощрения и наказания. В этих случаях весьма важно учитывать индивидуальные особенности работников, их социальный статус, профессиональную подготовленность и состояние семейных дел. При этом руководитель должен всегда прогнозировать социально-психологические последствия тех или иных санкций, мысленно проигрывать возможные реакции как у самого работника, так и у членов группы, возникновение у них нежелательных эмоций и ответных действий. Для этого необходимо представлять себе психологические механизмы воздействия определенных оценок на людей.

Поощрение или положительная оценка действий подчиненных важны, так как каждый человек стремится к признанию своей личности в коллективе, к самоутверждению в нем. Положительная оценка вызывает у людей, независимо от их индивидуальных особенностей, положительные эмоции и реакции.

Наказание или отрицательная оценка могут оказывать положительное влияние лишь в тех случаях, когда они вынесены с полным основанием, тактично, с учетом ситуации и состояния человека, его темперамента и характера. Чаще всего отрицательная оценка вызывает у данного человека огорчение, печаль, тоску, злобу, страх, ненависть. Наказанный начинает чувствовать себя менее способным, неуверенным профессионалом, снижается его активность в делах, увеличивается активность в создании конфликтных ситуаций в коллективе и др.

Оценка может быть общей, когда человек оценивается как личность, и частичной. Общая оценка всегда вредна. При этом положительная оценка вызывает чувство непогрешимости, зазнайства, а отрицательная снижает самооценку и подрывает веру человека в себя или же вызывает чувство обиды. В связи с этим целесообразнее применять частичную оценку конкретным действиям подчиненного. Оценка может быть также прямой или косвенной. Прямая оценка приводит к ожидаемому эффекту тогда, когда дается в виде похвалы, поощрения, особенно в присутствии членов коллектива, косвенно-отрицательная, когда дается человеку с глазу на глаз. Перед всей группой считается полезным давать отрицательную оценку последствий поступков или некомпетентности специалиста.

Успех или *неудача* в деятельности руководителя во многом зависят от его мотивационно-потребностных установок на конечный результат,

связанный с выполнением планов предприятием, с достижением этапных и конечных целей коллективом. В данном случае необходимо иметь в виду то, что когда руководитель ориентируется на успех, то он, как правило, больше всего опирается на реалистическую оценку своих шансов добиться желаемых результатов. Поэтому он должен ставить перед собой и коллективом умеренные цели и надеяться больше на свои деловые качества, на оптимальное приложение собственных сил и возможностей коллектива, чем на счастливое стечение внешних обстоятельств. Тот, кто ориентируется на неудачу, выбирает либо непомерно завышенный, либо сильно заниженный уровень целеполагания. Для такого руководителя типичны спады активности и отступления от ранее принятых решений. Тот, кто ставит перед собой завышенные цели, обрекает себя на постоянную борьбу с неудачами.

Успешная деятельность любого производственного коллектива неразрывно связана со способностью и умением руководителя *подбирать кадры*. При их подборе принимаются во внимание многие характерологические свойства претендентов, профессиональная подготовленность, официальная и неофициальная информация, связанная с его предыдущей деятельностью, некоторые демографические данные. Все эти вопросы изучаются в процессе предварительных бесед и тестирования и во время прохождения кандидатом на данную должность испытательного срока.

7. МЕНЕДЖЕР КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Новые социально-экономические процессы предопределили появление людей, профессионально занимающихся предпринимательской и управленческой деятельностью в системе рыночной экономики. В этой роли выступают менеджеры, которые должны понимать природу управленческих процессов, уметь распределять ответственность по уровням управления, знать экономику и маркетинг, информационную технологию, уметь планировать и прогнозировать развитие своей фирмы. Не менее важно быть специалистом по работе с людьми, строить взаимоотношения с подчиненными, между фирмой и клиентами, с другими фирмами, быть способным принимать решения в сложных, изменяющихся ситуациях, ясно и доходчиво излагать свои мысли.

Менеджер обязательно должен знать о своих индивидуальных возможностях, постоянно стремиться расширять их границы, адекватно оценивать себя и свое поведение, быть способным к личностному росту и к

рефлексии – анализу собственного психического состояния. Кроме того, он должен обладать способностью к инновациям, конструктивному мышлению, созданию оригинальных проектов, а также уметь обучать и развивать необходимые способности у подчиненных, формировать и развивать эффективные рабочие группы, создавать в них определенный психологический климат. Поэтому менеджер должен обладать соответствующими психологическими знаниями, которые являются неотъемлемой частью общей культуры человека. Она включает в себя четыре основополагающих элемента: познание себя; познание другого человека; умение общаться с другими и регулировать свое поведение в определенной ситуации.

Наиболее заметными психологическими особенностями бизнесменов являются их неумная энергия, настойчивость, нетерпеливость, стремление к кипучей деятельности. Замечено, что предприниматели свои мысли выражают короче, говорят быстрее, чем государственные управленцы. Они весьма редко бывают робкими и застенчивыми людьми, отличаются повышенной изобретательностью и раздражительностью, нацелены на решение своих проблем, на успех своего дела, планируя его на несколько лет вперед.

Менеджер должен быть лидером группы людей, за которым признается право принимать решения в значимых для соответствующей группы ситуациях. Помимо вышесказанного он должен обладать следующими личностными свойствами:

- способностью устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;
- искусством разрешать конфликты и выступать в роли посредника между двумя сторонами, регулируя порожденные стрессовыми ситуациями поведенческие реакции людей;
- способностью обрабатывать информацию при налаживании системы коммуникаций в фирме, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать и использовать;
- искусством быть собственно лидером, руководить подчиненными, справляться с постоянно возникающими проблемами, связанными с властью и ответственностью;
- способностью принимать нестандартные управленческие решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, сведения и цели недостаточно ясны или сомнительны;

– умением правильно распределять ресурсы в организации, выбирать оптимальные варианты в условиях ограниченного времени и нехватки соответствующих средств;

– способностью идти на определенный риск и на внедрение нововведений в фирме;

– способностью понимать свою позицию в качестве лидера, видеть то влияние, которое он оказывает на организацию.

Современное развитие менеджмента характеризуется значительной социализацией, в которой проявляются изменения взглядов общества на образование, экологию, здравоохранение и на развитие личности. Поэтому руководителям фирм и предприятий добиться долговременного успеха возможно только тогда, когда менеджер строит свою политику в деятельности на основе целостного образа мышления. Компания помимо получения прибыли должна ставить вполне определенные цели, оправдывающие ее существование, нести социальную ответственность перед обществом за реализацию этих взглядов.

В деятельности менеджеров выделено три группы управленческих ролей: межличностные, информационные и решающие.

Межличностные роли обусловлены контактами с компетентными руководителями других предприятий и фирм во время переговоров, при подписании контрактов и т.п., а также со своими подчиненными при отдаче устных или письменных распоряжений, приказов и др. Каждый эффективный менеджер должен быть лидером в стратегическом развитии своей фирмы, способным создавать мотивационно-потребностные установки у своих сотрудников на достижение долговременных целей. Для успешного долговременного развития топ-менеджер создает команду управленцев и делегирует каждому из руководителей среднего звена управления ответственность за определенное направление. При этом руководитель фирмы выполняет роль связника, обеспечивая успешное взаимодействие в команде управленцев и открытые каналы общения с подчиненными, которые предназначены для передачи информации сверху-вниз и наоборот.

Информационные роли сводятся к обобщению несистематизированной информации, определению ее ценности для долговременного развития и для среднего звена управления. Во многих преуспевающих фирмах за такую информацию отвечает ассистент руководителя фирмы или специалист-консультант по разработке информационной системы.

Решающую роль в управлении обеспечивает открытость позиций к нововведениям и разумному риску. При этом руководители фирм

выполняют роль предпринимателей. К решающим ролям относятся также функции распределения вознаграждений работников за высокие результаты труда. Кроме того, каждому руководителю фирмы приходится принимать решения при выборе партнеров для защиты интересов предприятия, выполняя роль посредника.

Считается, что ролевой подход более рационален и систематизирован, чем функциональный.

При использовании функционального или ролевого подхода признано также, что любой бизнес будет успешным, если он стремится концентрировать свое внимание на поиски и подготовку сотрудников, обладающих следующими качествами: инициативой, желанием служить людям вообще и фирме в частности, с развитым интеллектом, владеющих необходимой информацией и с пониманием к ней относящихся, обладающих способностью к предвидению и гибкостью поведения, концептуально и стратегически мыслящих, способных руководить бизнесом с учетом социальных изменений и в условиях правительственного регулирования, а также эффективно управлять подчиненными.

Значительная доля успеха в деятельности менеджера связана с его умением работать с людьми и создавать необходимый социально-психологический климат в подразделениях предприятия. Для этого необходимо:

- знать психологические особенности того или другого человека, помогающие разобраться в них, адекватно оценивать их состояние, настроение и поведение;

- объективно оценивать препятствия и барьеры, мешающие правильному восприятию другого человека;

- уметь адекватно эмоционально откликаться на психологическое состояние людей и их поведение;

- уметь выбирать по отношению к каждому человеку такую форму общения, которая отвечала бы его индивидуальным особенностям;

- знать и уметь соблюдать правила этикета.

Так, при определении подхода в процессе построения отношений с людьми различных темпераментов целесообразно исходить из следующих положений.

1. “Ни минуты покоя”. Такой подход должен быть к холерику в интересах использования его положительных свойств, таких, как, энергичность, увлеченность, страстность, подвижность, целеустремленность. В то же время надо всячески стремиться нейтрализовать отрицательные черты характера: вспыльчивость,

агрессивность, несдержанность, нетерпеливость, конфликтность. Холерик все время должен быть занят делом, чтобы он свою активность не направлял на коллектив, создавая в нем различные конфликтные ситуации.

2. “Доверяй, но проверяй”. Это больше всего подходит к сангвинику, имеющему такие положительные черты, как жизнерадостность, увлеченность, отзывчивость и общительность. К отрицательным чертам характера сангвиников относятся: склонность к зазнайству, разбросанность в действиях, легкомыслие, поверхностность в суждениях, болтливость и ненадежность. Сангвиник всегда обещает, чтобы не обидеть собеседника, но далеко не всегда исполняет обещанное.

3. “Не торопи”. Таким должен быть подход к флегматику, характеризуемому устойчивостью мотиваций, постоянством в поведении, активностью в деятельности, терпеливостью к другим, а также при выполнении монотонной или скучной работы, и самообладанию в экстремальных ситуациях. К отрицательным свойствам этих людей относятся: медлительность, безразличие и сухость в отношениях с другими. Флегматик не может работать в условиях дефицита времени, ему нужен индивидуальный темп в действиях. Он сам рассчитывает время на выполнение заданий, которые с большей вероятностью выполнит.

4. “Не навреди”. Этот девиз используется для меланхоликов, которые характеризуются высокой чувствительностью, мягкостью, доброжелательностью, способностью к сочувствию в переживаниях других. Отрицательными качествами являются: низкая работоспособность, мнительность, ранимость, замкнутость и застенчивость. На меланхолика не рекомендуется кричать, давать резкие и жесткие указания.

По принципу разделения труда в предпринимательской деятельности выделены также два типа менеджеров: конгруэнтный и комплиментарный.

Первый тип характеризуется тяготением к созданию четкой психологической структуры руководящего органа и подчиненных. Менеджер такого типа обладает достаточным уровнем психологической совместимости в подразделениях фирмы. Однако в ситуациях, связанных с принятием рискованных решений, он не обладает достаточной гибкостью в принятии управленческих решений.

Второй тип отличается стремлением к формированию приспособительной структуры, обеспечивающей взаимное дополнение и взаимную замещаемость членов группы, высоким уровнем психологической совместимости между ними, способности членов группы к оптимальным управленческим решениям.

В совместной предпринимательской деятельности второй тип является более предпочтительным. В этом случае предприниматели занимают такую стратегию в подготовке, обучении и расстановке кадров в управленческих, исполнительных и сбытовых звеньях фирмы, при которой в единое целое объединяются представители всех служб и подразделений.

8. ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Управление представляет собой процесс принятия решений, эффективность которых определяется соответствием объективно сложившейся ситуации и восприятием ее исполнителями.

Управленческим решением является социальный акт, подготовленный на основе вариантного анализа и оценки возможностей в достижении производственной цели. Оно принимается в установленном порядке, имеет директивное значение и содержит постановку целей, обоснование средств их достижения, организующее практическую деятельность субъектов и объектов управления.

В конечном счете управленческое решение сводится к тому или иному выбору из нескольких возможных вариантов. При этом учитывается множество проблем. К ним относятся: организация и рационализация труда; прогнозирование развития коллектива и производства, подбор и расстановка кадров и др.

При принятии решения руководитель осуществляет ряд последовательных этапов деятельности. Прежде всего это выявление, осознание и уяснение проблемы путем сбора необходимой информации и ее анализа. В итоге формируется задача. Затем осуществляется всестороннее рассмотрение альтернатив и выдвижение гипотезы. Далее переходят к окончательному выбору варианта, при необходимости осуществляется апробация гипотезы и наконец принимается решение, после чего отдаются соответствующие распоряжения по его реализации.

Управленческое решение, вырабатываемое в государственной системе, должно удовлетворять ряду требований и в том числе:

- научной обоснованности, связанной с учетом требований объективных экономических законов и ориентации руководителя на соответствующие нормативные материалы;
- необходимой полноте, где учитываются определенная цель, основные пути и средства ее достижения, порядок взаимодействия подразделений и смежников, контроль исполнения и сроки исполнения;

- директивности, предполагающей единоначалие и обязательность исполнения;
- краткости и четкости формулировок решения;
- своевременности, отражающей потребности развития управляемого объекта;
- адресности, заключающейся в том, что каждое решение должно иметь своего исполнителя;
- конкретности сроков исполнения, которая определяется тем, что в каждом решении указываются сроки деятельности в данном направлении.

Выделяются несколько типов управленческих решений и в том числе: уравновешенные; импульсивные; инертные, рискованные и решения осторожного типа. Принятие каждого из них является важным компонентом делового успеха или краха. Поэтому независимо от важности проблемы при его принятии подход всегда должен быть одинаково серьезным и каждый раз необходимо иметь в виду следующее:

- качество решения и приемлемость его для адресатов;
- возможность реализации принятого решения при возникновении неожиданных трудностей;
- удовлетворенность решением авторами и исполнителями;
- задержка или длительность принятия решения;
- опыт и информация от различных источников, получаемых в ходе выработки решения;
- адекватность процесса решения общепринятым нормам и ценностным представлениям.

Сложным в принятии решения зачастую бывает выбор из нескольких альтернативных вариантов. В этом случае, помимо точного расчета, необходимо опираться на опыт, социально-психологические и экономические ситуации.

Решение может и не привести к ожидаемому результату, если при его принятии были допущены определенные ошибки. Наиболее распространенными из них являются следующие:

- принятие так называемого одностороннего решения;
- его принятие в большей мере было обусловлено эмоциями;
- отсутствие системного подхода;
- при выборе вариантов предпочтение было отдано “привычной” альтернативе;
- рассматривались только положительные варианты, возможный риск не учитывался.

Подобные ошибки могут быть недопущены или искоренимы, если в принятии решения будет использован системный подход, в котором необходимы:

- четкая дефиниция предмета, относительно которого принимается решение;
- определение цели принятия решения с учетом имеющихся для ее реализации средств;
- выработка альтернативных вариантов, соответствующих цели принятия решения;
- анализ альтернативных вариантов с точки зрения возможности их реализации;
- оценка негативных последствий того или иного альтернативного решения и их вероятности, а также просчет вероятных затрат на их ликвидацию;
- принятие окончательного решения.

В любом управленческом решении выделяются нравственные и деловые группы признаков.

К первой группе относятся такие характеристики, которые позволяют судить о том, насколько руководитель, принимая решение, сумел отвлечься от факторов, не имеющих отношения к существу принимаемого решения и какую пользу или вред принесет оно общественным и государственным интересам в случае его реализации.

Признаками второй группы являются деловые характеристики управленческого решения. К ним относятся: последовательность и согласованность действий, обоснованность, доступность для выполнения, своевременность, содержательность, жесткость, твердость и дальновидность.

Перечисленные элементы структуры решения могут быть использованы как в системе государственного управления производственными предприятиями и учреждениями, так и в менеджменте. В зависимости от экономической целесообразности или государственных интересов может быть большее внимание обращено на соответствующие элементы данной структуры.

Организация исполнения решения, в отличие от процесса его принятия, требует от руководителя прежде всего способности и умения обходиться теми силами и средствами, которые имеются в наличии. Кроме того, он должен изыскивать способы реального выхода из конкретных ситуаций, иметь целенаправленное стремление к выполнению принятого решения.

Заслуживает внимания также и этическая сторона передачи распоряжения по выполнению решения. После того, как оно принято, следует этап передачи распоряжения исполнителю. Самое компетентное и оптимальное решение не приведет к ожидаемому результату, если оно будет недоброжелательно, без достаточного внимания воспринято исполнителями.

Процесс передачи распоряжения зависит во многом от уровня формализации управленческих отношений в коллективе. Так, в армии приказ составляется и передается исполнителям по строго регламентированным правилам. В то же время в творческих, научных коллективах или в общественных организациях допускается самый широкий диапазон факторов, влияющих на этот процесс. Так, передача решения добросовестному исполнителю строится по формуле: “Прошу Вас ...”. В других случаях целесообразно придерживаться следующих форм: “Вам необходимо поступать следующим образом...”; “Вам приказано выполнить ...”; “Вам поручается выполнить ...”; “Вам приказано выполнить, в случае невыполнения будете наказаны ...”. Не исключаются и другие формы передачи распоряжения на выполнение принятого управленческого решения.

9. ОБЩЕНИЕ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Общение является сложным многогранным процессом установления и развития контактов между людьми, порождаемых потребностями совместной деятельности. В структуре общения выделяют коммуникативную, интерактивную и перцептивную стороны. В первой осуществляется обмен информацией между людьми, во второй – организация межличностного взаимодействия, вырабатываются его тактика и стратегия, в третьей – раскрывается особенность восприятия партнерами друг друга и на этой основе устанавливается взаимопонимание.

К функциям общения относятся: информационная (получение сведений); познавательная (добывание сведений, их активный поиск); управляющая и развивающая; функция обмена психическими состояниями.

Средства общения подразделяются на вербальные и невербальные. Вербальные – это речь в разных ее формах. Невербальные – это пантомимика (телодвижения), мимика, жесты пространственные, временные и предметные. Следует обратить внимание на практическую важность умения “читать” невербальную информацию. Темп речи, громкость, переходы громкости и темпа, изменения высоты и окраски голоса – все эти средства передачи эмоционального состояния человека, его отношения к

передаваемому или воспринимаемому сообщению. Человек не может сознательно контролировать всю сферу средств своего общения, поэтому часто, даже то, что он хочет скрыть, проявляется через движения различных частей тела, выражение глаз и т.д.

По аудитории общение разделяют на общение двух людей (диалог), общение в малой или в большой группах, с массой людей, анонимное и межгрупповое общение.

Каналы общения соответствуют различным органам чувств, в том числе: зрительным, слуховым, тактильным, кинестетическим.

Каждый человек имеет свои особенности в восприятии мира и других людей с помощью органов чувств. В одном из направлений современной психологии (НЛП – нейролингвистическое программирование) эти различия положены в основу классификации людей: визуалы, аудиалы, кинестетики. Визуалы любят зрительно предъявляемое пространство, предметы, конкретность, предпочитают возвышаться над собеседником, склонны к обвинительным утверждениям, не терпят хождений перед ними во время общения и т.д. Аудиалы все воспринимают через слуховые образы, а кинестетики – через состояния своего тела на фоне эмоционального переживания.

По логическому основанию выделено три типа каналов общения: прямой, косвенный и управляемый косвенный. Прямой канал – это то, что собеседник сообщает в явном виде. В косвенном канале информация добывается из прямого общения в результате аналитической деятельности других органов чувств. Если, например, человек не доверяет другому, то косвенный канал используется как контрольный. Здесь восприятие информации построено на имеющихся случаях, когда содержание, получаемое по прямому каналу, не совпадает с интонацией говорящего, ритмом речи, ее невербальными характеристиками и поведением. Так, человек говорит: “Я спокоен”, а сам пальцами барабанит по столу и т.п. Управляемый косвенный канал передачи информации связан с тем, что она передается ненамеренно, однако сообщаящий ее человек имел вполне осознанную цель передать данные сведения и т.п.

Из сказанного видно, насколько важным является уметь слушать или убеждать собеседника. В этом отношении разработано огромное количество приемов, которые успешно используются политиками, дипломатами, журналистами и др. Например, при желании убедить собеседника необходимо перед началом беседы ответить самому себе на следующие вопросы:

а) все ли я тщательно продумал, на что больше всего обратить внимание, что вызовет наибольший интерес у собеседника или у аудитории?

б) свободен ли я от стереотипов, готов ли воспринимать партнеров, гибко реагировать на возможные изменения в общении?

в) вполне ли я готов выслушать собеседника и правильно ответить на возможные вопросы?

г) не вызовет ли мой план беседы вопросов, уводящих обсуждение от темы в нежелательную сторону?

д) выглядят ли мои формулировки естественными и убедительными?

е) все ли мои мысли выражены точно и ясно?

ж) правильно ли я выбрал тон проведения беседы?

з) пытался ли я представить себя на месте собеседника (собеседников), понять его (их)?

и) если бы подобная беседа была проведена со мной, остался бы я доволен ею?

Безусловно, предложенные вопросы не могут исчерпать весь круг проблем, которые могут возникнуть при проведении беседы, но они позволяют не оставить без внимания каждый из трех взаимосвязанных аспектов общения: перцептивный, интерактивный и коммуникативный.

Типы общения имеют четыре существенно отличающиеся направления.

1. Функционально-ролевое общение осуществляется на уровне социальных ролей партнеров (начальник-подчиненный, преподаватель-студент, покупатель-продавец и т.п.). В таком общении задействованы определенные нормы и ожидания. Переход от ролевого общения к межличностному и обратно зачастую используют в деловых контактах.

2. Межличностное общение подразумевает участие двух людей, хотя минимальное полное число участников три. Для третьего отношения двух других объективны и он не может влиять прямо, а только через отношения с одним из двух. При общении двух человек третий всегда присутствует незримо или как социальная норма, или как мнение близкого друга, или другого авторитета. Межличностные общения, являясь многоплановыми, связаны с практическими интересами по влиянию людей друг на друга. Крайняя форма такого общения относится к раппортному.

3. Раппортное общение происходит с односторонним доверием, в котором доверяет пациент. При этом обоюдное доверие связано с полной взаимной свободой, открытостью и принятием каждого человека таким, каков он есть. Здесь доверие, возникнув и укрепившись, имеет тенденцию углубляться. Люди в таком общении раскрывают друг перед другом все более глубокие пласты своего внутреннего мира. Такое общение

накладывает ответственность за соответствие поведения уровню достигнутой глубины понимания. Если такое не происходит, то доверие легко оборачивается предательством с соответствующими последствиями. В связи с этим при информационном обмене у каждой стороны наличествуют психологические защитные барьеры. Одностороннее использование барьеров происходит при межперсональной защите, когда один человек пытается изменить личность другого, чтобы оправдать свои негативные стороны и создать себе психологический комфорт в общении.

4. Деловое общение представляет собой вид межличностного общения, направленного на достижение какой-то предметной договоренности. В деловом общении всегда есть цель, в нем решаемые проблемы затрагивают не интересы “маски”, а самого индивида, который в свою очередь мобилизуется на решение определенной мотивационно-потребностной установки.

Направленность в типах общения может быть и другая. Так, озабоченность, вызванная личными проблемами, способствует проявлению податливого стиля в поведении; потребность в достижении успеха путем контроля над другими определяет агрессивный стиль; сохранение эмоциональной дистанции формирует отрешенный стиль; стремление к оказанию помощи другому – альтруистический; стремление к достижению собственной цели – манипуляторский, а невмешательство или осторожное влияние на других определяет миссионерский тип поведения. Во всех этих типах общения позиция каждой стороны может быть авторитарной, демократической или либеральной, подчиненной случайностям.

Фазы общения. Наиболее ответственной является фаза подготовки к общению, которое тщательно планируют, подбирают место и время, определяют собственные установки на возможные результаты. К этой фазе относится вхождение в контакт. В это время важно почувствовать состояние и настроение партнера, освоиться самому с ситуацией и создать возможность другому соринтироваться или же постараться ее исключить. Важно расположить партнера к себе и обеспечить спокойное начало общения.

Следующей фазой является концентрация внимания на интересующем стороны или участника общения вопросе, затем идет мотивационный зондаж, цель которого – понять мотивы собеседника и его интересы.

После чего наступает фаза поддержания внимания. Зачастую возникает потребность возвращаться неоднократно к его приемам или к переключению. Фаза аргументации и убеждения используется при

обнаружении расхождений во мнении на данную проблему. В конце общения используется фаза закрепления достигнутого результата.

Если тема исчерпана или партнер проявляет беспокойство, или нежелание продолжать контакт, то необходимо завершить общение. Это всегда является критическим моментом в отношениях. Здесь необходимо стремиться обеспечить завершение общения с возможностью иметь перспективу продолжения ее в будущем. Важен самый последний момент, последние слова, взгляды, рукопожатия, которые могут полностью изменить достигнутые результаты. Разрыв в общении в любом случае нежелателен, так как тогда полностью упускаются возможности в решении рассматриваемых вопросов.

В деловом общении имеются свои особенности. Они заключаются в том, что при любой цели необходимо:

- оценить человека с деловой точки зрения, определить его возможности и компетенцию решить тот или другой вопрос;
- получить, передать или обменяться информацией с максимальной пользой для себя;
- активно воздействовать на мотивы партнера и принимаемые решения;
- обеспечить реализацию принятых решений.

При этом в любой деловой беседе необходимо иметь в виду три аспекта: деловой, личный и динамику развития контакта. При построении беседы используются все языковые средства для достижения цели контакта. Для убеждения участников контакта важно содержание монолога, жесты, мимика, памятуя о том, что значительная часть информации передается через интонацию. Одни и те же слова, но сказанные по-разному, могут привести к противоположным результатам. При проведении деловых переговоров, бесед и выступлений важно проявлять уверенность в своих высказываниях, стараться выглядеть опрятно и изящно, монолог должен быть максимально кратким. Свобода высказывания, непреднамеренность и естественность тона будут способствовать успеху.

При общении каждый контактирующий участник должен постоянно обращать внимание на то, как его слушают другие и гибко реагировать на характер взаимодействий участников беседы. Выделяют два основных метода *слушания*: нерефлексивное и рефлексивное. Первое предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Здесь надо уметь внимательно молчать, демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку. Такой прием облегчает для говорящего процесс самовыражения и помогает слушающему

лучше понять смысл высказываний, уловить то, что стоит за словами. Такое слушание применяется, когда собеседник горит желанием выразить свое отношение к обсуждаемому вопросу, хочет высказать свою точку зрения или стремится обсудить наиболее важные вопросы, или тогда, когда собеседнику трудно выразить свою мысль. Здесь минимальное вмешательство в разговор облегчает самовыражение говорящего. Приемы нерефлексивного слушания оказываются полезными при беседах с застенчивыми, неуверенными в себе людьми, а также когда о говорящем хотят узнать как можно больше, оценить его способности. Например, при приеме в учебное заведение, на работу и т.п.

При рефлексивном слушании устанавливается обратная связь с говорящим. Она позволяет устранять преграды, искажения информации, точнее понять смысл и содержание высказываний. Выделяется четыре основных приема рефлексивного слушания:

- выяснение (прямое обращение к говорящему за уточнением отдельных положений его высказывания);
- перефразирование (формулирование той же мысли, но иначе);
- отражение чувств (основное внимание уделяется не содержанию информации, а чувствам, выраженным говорящим, эмоциональной составляющей его высказываний);
- резюмирование (подытоживание основных мыслей говорящего. Этот прием целесообразно применять при продолжительных беседах. Оно полезно в ситуациях, в которых требуется принимать решения при урегулировании конфликтов, разногласий, рассмотрении претензий и т.п.).

Каждый человек обладает своеобразной, неповторимой манерой общаться. Любой собеседник уникален и это обстоятельство необходимо учитывать при решении деловых и других видов общения; при этом обращается внимание на компетентность человека, откровенность и искренность, владение приемами общения с другими участниками общения, заинтересованность в обсуждаемом вопросе и на успех беседы.

С этих позиций выделено девять “абстрактных типов” собеседников.

1. *Вздорный человек* (“нигилист”), часто выходящий за рамки темы деловой беседы. В ходе ее проявляет нетерпеливость, несдержанность, по незначительным причинам часто возбуждается. Своей позицией и подходом он смущает собеседников, неосознанно провоцирует их на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами. По отношению к человеку такого типа целесообразно вести себя следующим образом:

- постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала совещания;

- не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;
- при возможности включать в формулировки его слова;
- до того как отклонить его решение, предоставить возможность другим опровергнуть его;
- постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;
- при беседе с ним с глазу на глаз применять нерефлексивное слушание, чтобы понять истинные причины его негативной позиции;
- в критический момент остановить обсуждение вопроса, чтобы дать ему успокоиться.

2. *Позитивный* человек стремится к сотрудничеству, проявляя при этом доброжелательность и трудолюбие. По отношению к нему целесообразно занимать следующую позицию:

- побуждать его к активному участию в обсуждении вопроса;
- создавать ситуацию, при которой остальные участники совещания разделяли бы его подход к решению проблемы;
- в критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него.

3. *“Всезнайка”* всегда уверен, что знает ответ на любой вопрос лучше других. У него обо всем есть свое мнение, он постоянно стремится навязать его другим. При общении с ним следует придерживаться следующих правил:

- посадить его рядом с ведущим совещание;
- время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться;
- попросить его, чтобы он и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения;
- предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;
- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.

4. *Болтун* бестактно и без видимой причины прерывает ход обсуждения проблемы, не обращая внимания на время, которое тратят все участники на выслушивание его пространных высказываний. Отношение с таким человеком целесообразно строить следующим образом:

- как и “всезнайку”, посадить поближе к ведущему совещание или к другой авторитетной личности;

- когда он начнет отклоняться от темы разговора, его надо остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;
- если же он отклонится от темы еще дальше, то спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения;
- спросить поименно участников совещания, каково их мнение;
- заранее или после перерыва ограничить время отдельных выступлений, установить регламент.

5. *Трусишка* – тип собеседника, характеризующийся недостаточной уверенностью в себе при публичных выступлениях. Такие люди могут быть достаточно эрудированными в обсуждаемых вопросах, но охотнее промолчат, чем скажут что-нибудь, что, по их мнению, может показаться другим глупым или смешным. С такими собеседниками надо обходиться особенно деликатно:

- задавать им ясные, конкретные вопросы;
- демонстрировать доброжелательность, заинтересованность и всячески давать возможность им развивать свою мысль до конца;
- при их выступлении применять нерефлексивное слушание и побуждать к этому других участников бесед, совещаний и т.п.;
- помогать им формулировать мысли, используя прием выяснения;
- пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в их адрес;
- применять к ним ободряющие формулировки типа: “Всем было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение”;
- специально подчеркивать все позитивные моменты их высказываний, но не делать этого свысока.

6. *Хладнокровный, неприступный* собеседник, как правило, замкнут, держится отчужденно, не включается в ситуации совещания, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий. В этом случае любым способом необходимо:

- привлечь его к обсуждению темы, проблемы;
- применять приемы отражения чувств, например обращаться к нему с вопросами по теме, а в перерыве попытаться выяснить причины такого поведения.

7. *Незаинтересованный* собеседник, которого вообще не интересует тема, он охотнее проспал бы это заседание. Для его активизации надо:

- задавать вопросы информационного характера, вовлекая его в беседу;

– выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечая на которые можно ограничиться словами “да”, “нет”;

– задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он себя считает наиболее компетентным;

– постараться выяснить, что его интересует.

8. “*Важная птица*” не выносит критики, чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше других.

Существенными элементами позиции к такой личности являются:

– исключение возможности позволять разыгрывать роль гостя;

– побуждение к высказыванию по какому-либо вопросу всех присутствующих поочередно и его в том числе;

– недопущение критики в адрес других лиц как присутствующих, так и отсутствующих;

– соблюдение спокойствия из-за его манеры поведения типа “вообще”.

Помнить, что ваша цель – конструктивное проведение совещания “здесь” и “теперь”;

– стремление к соглашению с ним, чтобы уменьшить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: “... вы совершенно правы. Учли ли вы то, что ...?”

9. “*Почемушка*” – кажется он только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или нет. Такой человек просто сгорает от желания спрашивать. Как вести себя с таким работником:

– на вопросы информационного характера отвечать сразу;

– при групповом взаимодействии привлекать к ответам на его вопросы всех участников совещания;

– при индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать вопросы к нему самому. Например, “Интересный вопрос”, “Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете?”

– сразу признавать его правоту, если не можете дать нужный ответ.

При общении важно помнить, что один и тот же человек может вести себя по-разному в зависимости от значимости темы, хода совещания, типа других его участников и т.д.

10. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ

Социально-психологический климат относится к специфическим явлениям, которые слагаются из особенностей восприятия человека

человеком, из взаимной коммуникабельности, взаимно испытываемых конъюнктивных (объединяющих) и дизъюнктивных (разъединяющих) чувств, оценок, мнений, готовности к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих.

Социально-психологический климат обусловлен прежде всего социальным опытом людей и тем идеологическим влиянием, которому они подвергаются. Он оказывает самое непосредственное влияние на самочувствие членов коллектива, на выработку, принятие и осуществление совместных решений, на достижение максимальной эффективности совместной деятельности.

Социально-психологический климат любого производственного коллектива определяется свойством группы взаимодействующих людей, связанных межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли, от которых зависит степень активности ее членов в достижении целей, стоящих перед ней.

Важным показателем положительного социально-психологического климата являются удовлетворенность ее членов экономическими результатами деятельности, взаимоотношениями в коллективе и перспективами развития и организованностью коллективной деятельности.

Процесс становления этого климата охватывает самые разные стороны жизни коллектива и в том числе: цель, результативность, дисциплину, ответственность перед коллективом, взаимоотношения с руководителями и товарищами по работе, нравственные стороны поведения членов коллектива, их готовность к взаимовыручке и др.

Признаком благоприятного социально-психологического климата является активность всех членов коллектива в управлении, которое может принимать форму самоуправления. К другим признакам относятся высокая продуктивность коллективной работы, а также стабильность коллектива, в котором отсутствует текучесть кадрового состава. Следующими не менее важными признаками социально-психологического климата считаются развитые межличностные отношения, межличностные контакты и положительная мотивационно-потребностная установка его членов на нововведения.

Формирование положительного климата является одним из механизмов сплочения коллектива. В этом аспекте, наряду с вышеперечисленными признаками и показателями, особое место занимает психологическая совместимость его членов.

В данном случае *психологическая совместимость* рассматривается как социально-психологическая характеристика коллектива, проявляющаяся

в способности ее членов согласовывать свои действия и оптимизировать взаимоотношения в различных видах совместной деятельности.

Здоровая социально-психологическая атмосфера коллектива в немалой степени определяется психологической совместимостью ее членов.

Выделено четыре уровня совместимости: психофизиологический, психологический, социально-психологический и социологический. Первый основывается на взаимодействии особенностей темперамента, потребностей индивидов; психологический, кроме вышесказанного, включает также взаимодействие характеров, мотивов и стереотипов поведения; социально-психологический предполагает согласование функционально-ролевых ожиданий и действий; на социологическом уровне важно совпадение интересов ценностных ориентаций.

Принимая во внимание вышеперечисленное в производственном коллективе, можно считать совместимыми людей, у которых гармонично взаимодействуют все четыре уровня совместимости, а некоторые характеристики, отрицательно сказывающиеся на ней, компенсируются другими, более выраженными свойствами.

Несовместимость друг к другу, как правило, приводит к разрыву взаимодействия. Психологическая несовместимость проявляется у людей как неспособность в критических ситуациях понять друг друга, которая вызывается несинхронностью психомоторных реакций, различиями во внимании, мышлении и других врожденных и приобретенных в онтогенезе свойств личности.

Социально-психологический климат в производственном коллективе зависит также и от показателей сработанности, которая проявляется в согласованности действий работников в конкретной совместной деятельности, обеспечивающих высокую продуктивность. Согласованность здесь понимается как единомыслие, общность точек зрения, единодушие и дружеские отношения в процессе труда. В этом случае взаимная удовлетворенность взаимодействием партнеров опосредована деятельностью.

В данном случае, если эффект совместимости чаще всего возникает в личных отношениях между членами коллектива, то эффект сработанности является результатом деловых отношений, связанных с совместной производственной деятельностью.

Психологическая структура совместной деятельности включает в себя ряд составляющих, к которым относятся: общие цели, мотивационно-потребностные установки, действия и результаты. При этом общая цель является центральным компонентом ее структуры.

Здесь выделен ряд социально-психологических типов взаимодействия членов коллектива. К ним относятся:

- сотрудничество, честное взаимодействие партнеров “без камня за пазухой”, с готовностью к бескорыстной взаимовыручке;
- противоборство: оба партнера противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей каждого;
- уклонение от взаимодействия, когда оба партнера стараются избежать активного сотрудничества;
- однонаправленное противодействие – один из партнеров препятствует достижению целей другого, а второй уклоняется от взаимодействия с первым;
- контрастное взаимодействие: один из участников старается содействовать другому, а тот прибегает к стратегии активного противодействия первому;
- компромиссное взаимодействие, когда оба партнера проявляют отдельные элементы как содействия друг другу, так и противодействия.

В процессе решения совместных производственных задач имеют место взаимные переживания, обусловленные взаимопониманием членов коллектива, сопереживанием, сочувствием и соучастием. Эти состояния являются одной из значимых составляющих свойства личности. На базе составляющих личность человека возможно формирование эмпатии. Она является социально одобряемым качеством, имеющим индивидуальный избирательный характер, когда у индивида возникает адекватная реакция на переживания не любого, а только наиболее значимого и близкого человека.

Форма протекания эмпатии зависит от типа и характера межличностных отношений. Если когнитивная и эмоциональная эмпатии возможны при любых типах отношений, то поведенческая характерна только для близких отношений.

Высшая форма эмпатии выражается в полной межличностной идентификации, проявляемой в мысленном, чувственном и действенном видах. Последний характеризует не только когнитивные или эмоциональные, но и нравственные характеристики человека.

Руководителю или менеджеру необходимо знать закономерности проявления эмпатий и в своей работе с подчиненными или партнерами использовать эти знания, что поможет избежать конфликтные ситуации в процессе взаимодействия между ними.

Заслуживает особого внимания поведение людей в группах и коллективах в состоянии паники, которая нередко случается при различного рода авариях, стихийных бедствиях и др.

Паника является одним из видов поведения людей, вызываемых эмоциональным состоянием, возникшим как следствие дефицита информации о какой-либо пугающей или непонятной ситуации либо ее избытка, или непосредственной угрозы их здоровью или жизни.

В наиболее типичных случаях паника развивается как следствие шокирующего стимула. Для этого стимул должен быть либо достаточно интенсивным, либо длительным, либо повторяющимся. Он должен вызывать сосредоточенное внимание на себя и реакцию страха. Первоначальная реакция на такой стимул выражается в потрясении нормального психического состояния людей и восприятии ситуации как кризисной и безвыходной. Далее потрясение переходит в замешательство, что создает трудности к логическому осмыслению кризисной обстановки и вызывает страх. Такая реакция проявляется в импульсивных действиях и сопровождается криком, плачем. Если на этом этапе реакция страха не будет подавлена, то она примет возрастающий характер, вовлекая других людей в такое состояние.

Факторами паники являются:

- физиологические (усталость, глубокая депрессия, голод, опьянение, долгая бессонница и др.);
- психологические явления: крайнее удивление, большая неуверенность, внезапный страх, чувство изоляции (нахождение в космическом аппарате, изолированной комнате, отсеке корабля, дальние заплывы, потеря ориентации и др.), сознание бессилия перед неотвратимым явлением и др.

Данные факторы вместе с влияниями социально-психологического порядка, а именно: отсутствием групповой солидарности, утратой доверия к руководителю, дефицитом информации, снимающей личностные напряжения, также приводят к снижению результативности группы в деятельности и ведут к трагедии.

Эти причины, вместе и порознь, порождают высокое эмоциональное напряжение, лихорадочную работу негативного воображения, усугубляют стрессовые ситуации и нагромождают страхи. В результате люди, охваченные паникой, превращаются в скопище ничем, кроме взаимного подражания, не связанных индивидов, спасающихся бегством или иным способом от реальной или мнимой опасности.

Задача руководителя или другого, сохранившего трезвость мышления и находчивого лица, не допустить превращение группы, коллектива в подобие стада животных, бросающихся в пропасть. Здесь важным является вопрос о прекращении паники в самом ее зарождении. Требуется быстро

определить причину и решительно действовать, вплоть до принятия чрезвычайно жестких мер к неуправляемым лицам. Организация эффективного руководства группой с одновременным сосредоточением внимания на другом с неизменным практическим действием всех членов группы, направленным на выход из данной ситуации, обеспечит возможность выхода людей из данного состояния.

11. КОНФЛИКТЫ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОЛЛЕКТИВАХ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Конфликт представляет собой противоречие, возникающее между людьми в связи с решением определенных вопросов личной, социальной и производственной жизни, затрагивающее социальный статус группы или личности, материальные или духовные интересы, престиж, моральное достоинство личности и т.п.

Эти противоречия вызывают размышление, завершающееся определенными оценками и отрицательными эмоциями, такими, как обида, гнев, презрение, негодование, страх; нестерпимое желание взять верх над противоборствующей стороной, поставить ее в невыгодное или даже унижительное положение. При этом каждая сторона считает себя правой и решительно вступает в борьбу за свои интересы.

Сторонами конфликты подразделяются на:

- внутриличностные, связанные прежде всего борьбой мотивов в рамках переживаемого негативного психического состояния конкретного человека;
- межличностные, происходящие тогда, когда сталкиваются интересы, взгляды, нормы поведения, несовместимые и существенно значимые для каждой личности, коллектива, когда не удовлетворяются самые сокровенные или главные потребности личностей, когда наносится ущерб ценностям их “Я”;
- межгрупповые, возникающие при нанесении экономического, морального ущерба той или иной общности людей;
- конфликты между коллективом и руководителем в случаях явных недостатков в организации деятельности, нормирования ее, при использовании моральных и материальных стимулов, а также в результате неправильных действий руководителя, связанных с личными качествами, такими, как грубость, замкнутость, несправедливость, необъективность и др.

В основе возникновения конфликтов в трудовом коллективе лежат противоречия, возникающие в процессе деятельности. Наиболее распространенными из них являются:

- противоречия поиска, когда сталкиваются новаторство с консерватизмом;
- противоречия групповых интересов, когда работники отстаивают интересы только своей группы, профессии при игнорировании общих интересов;
- противоречия, связанные с личными, эгоистическими побуждениями, когда корысть, карьеризм и т.п. подавляют все другие мотивы;
- противоречия несостоявшихся ожиданий;
- противоречия политического порядка, нравственных и антисоциальных поступков;
- взаимное непонимание сторон.

Причины конфликтов в коллективе могут возникать из-за отсутствия сознательной дисциплины, наличия в нем социально-вредных работников – пьяниц, дезорганизаторов производства, стяжателей, эгоистов, жуликов; сложившаяся косность и инертность в стиле работы определенных подразделений предприятия; неблагоприятные материальные условия деятельности.

Стрессогенные ситуации могут возникать в результате стремления руководителя к созданию своего псевдоавторитета. Основными приемами этого являются: авторитет “дистанции”, “доброты”, “подкупа”, “резонерства”, “педантизма”, “чванства”, “подавления инициативы подчиненных” и т.п.

По объему конфликты подразделяются на глобальные и парциальные. Первые, как правило, разрешаются внешними силами и в том числе: представителями вышестоящей власти, судами и прокуратурой различных инстанций. Вторые – внутри коллектива с участием администрации, профсоюзной организации или без них.

Всякий конфликт, развиваясь во времени, состоит из определенных стадий.

Первая стадия: возникновение объективной конфликтной ситуации, когда при стремлении достигнуть двумя сторонами одной и той же цели, одной из них удается это сделать, а другой нет. При появлении другой стрессогенной ситуации, когда для одной из сторон или даже обеих не устраняется причина, вызвавшая эту ситуацию.

Вторая стадия: осознание ситуации как конфликтной. На этой стадии может проявиться стремление сторон к конфликтному поведению или стремление участников его предотвратить.

Третья стадия: непосредственный переход к конфликтному поведению. Каждая из сторон стремится заблокировать достижения и цели противоположной стороны, активно реализовать свои намерения и заблокировать действия противников. Это приводит к обострению эмоционального фона конфликтного поведения, что еще больше обостряет сложившуюся ситуацию

Четвертая стадия: продолжение конфликта и начальных действий третьей стороны (арбитров, посредников и др.) по его прекращению.

Пятая стадия: прекращение конфликта, анализ его сути и соответствующие организационные выводы.

В жизни любого производственного коллектива конфликты неизбежны и во многих случаях являются необходимыми, так как в большинстве своем это движущая сила личности и группы. Положительные результаты прекращенного конфликта возможны при их рациональном разрешении.

Тем не менее, чем бы ни были вызваны конфликтные ситуации, они отрицательно влияют на работоспособность коллектива, создают нездоровые условия труда и, как правило, ведут к резкому снижению производственных показателей. Другие потери, восполнить которые сложнее, связаны с состоянием неустойчивости человеческой психики, утратой стабильности отношений, увеличением текучести кадров и др.

Люди по-разному переживают наступившую дисгармонию в психологическом климате коллектива. В результате конфликта может возникнуть состояние фрустрации, когда “потерпевшему” представляется неразрешимой та противоречивая ситуация, в которой он оказался. В поисках выхода из создавшегося положения работники ведут себя в зависимости от своих психических и профессиональных способностей. Одни становятся агрессивными, другие впадают в депрессию, третьи относительно спокойно переносят тяжелые ситуации, а четвертые покидают данный коллектив.

Весьма важная задача, связанная с недопущением конфликтных ситуаций и с их предупреждением, всегда стоит перед руководителем. Здесь важно уметь прогнозировать развитие отношений применительно к различным сторонам их проявления. Прежде всего надо иметь в виду, что каждый человек индивидуален и неповторим. Он отличается от других возрастом, образованием, стажем работы, профессиональным и жизненным опытом, целями и задачами, которые ставит перед собой, ценностными

установками и взглядами на возникающие проблемы в коллективе, темпераментом, интеллектом и др. При взаимодействии с другими работниками эти отличия зачастую и приводят к конфликтным ситуациям. В этом случае конфликты предупреждаются за счет формирования здорового социально-психологического климата в коллективе, подбора личного состава высокого качества и его правильной расстановки, подбором руководителей подразделений и своих помощников, а также систематической и целенаправленной воспитательной работой в коллективе вообще и с каждым работником в частности.

Конфликты предотвращаются в хорошо организованном коллективе, в котором сложились положительные традиции, господствует порядок, слаженная и дружная работа. Такой коллектив отличается высокой стабильностью. В нем уважительно относятся к каждому человеку, к его индивидуальным особенностям и исключена “уравниловка”.

Воспитательные воздействия руководителя на коллектив и личность заключаются в постоянном внимании, направленном на коллектив и каждого работника, связанном с выполнением ими производственных задач, а также индивидуальный подход к вопросам материального и морального стимулирования.

Среди методов воспитательного воздействия центральное место должны занимать убеждение и внушение. Они будут давать результаты, когда будут соблюдаться следующие требования:

- объективное и полное раскрытие поднимаемого вопроса с использованием достаточной для этого информации;
- содержание и методы убеждений, соответствующие уровню развития личности;
- убеждение, строящееся с учетом индивидуальных особенностей человека, и знание его личностных позиций по данному вопросу: оно должно быть последовательным, логичным и доказательным;
- при убеждении необходимо анализировать факты, известные работникам на фоне соответствующих личных эмоциональных переживаний.

В интересах недопущения конфликтных ситуаций при общении со своими подчиненными руководитель должен придерживаться следующих правил:

- первое замечание провинившемуся человеку целесообразно делать наедине;
- предоставлять людям, находящимся в состоянии ссоры, психологическую паузу;

– стремиться искренне и серьезно понять точку зрения сторон, не отвергая их сразу и выслушав до конца обвинения, претензии каждой из них;

– свою ошибку, неверный шаг признавать быстро и решительно, опережая возможную критику;

– вести разговор в доброжелательном, твердом и спокойном тоне, стараясь начинать с темы или вопросов, мнения по которым совпадают и могут вызвать утвердительный ответ;

– каждый конфликт неповторим, как неповторимы и его участники. Поэтому в любом случае необходим индивидуальный подход и всестороннее изучение данной ситуации;

– окончательно исчерпать конфликт возможно тогда, когда будет установлена его причина, которую, отделив от повода, следует устранить.

Конфликтными ситуациями вполне возможно управлять. Известно, что разрешением любого конфликта является устранение проблемы, породившей его, и восстановление нормальных отношений между конфликтующими сторонами. Для этого необходимо, помимо сказанного ранее, сделать следующее:

– выяснить скрытые и явные причины конфликта;

– определить проблему в категориях целей, проанализировать позиции сторон и стоящие за ними интересы;

– сконцентрировать внимание на интересах, а не на позициях;

– справедливо отнестись к инициатору конфликта;

– стремиться не расширять, а сокращать число претензий, сделав упор на главном;

– придерживаться правила “эмоциональной выдержки” при учете эмоциональных состояний и индивидуальных особенностей участников конфликта.

Конфликты требуют обязательного разрешения, без этого невозможна нормальная деятельность и жизнь людей. Они имеют разрушительный характер, назревают, как правило, постепенно и вначале находятся в инкубационном, скрытом состоянии, когда одна сторона в узком кругу выражает свои жалобы или претензии к другой. Конфликт может также возникнуть внезапно, чаще всего при коренной ломке уклада жизни или деятельности, при резком обращении и несправедливой оценке личности.

При возникновении конфликтных ситуаций может быть применена тактика их предотвращения, которая в большинстве случаев ведет к трем исходам.

Первый из них связан с уходом от разрешения возникшего противоречия, когда одна сторона переводит проблему в другое русло ее развития, доступно и безболезненно для другой обосновывая такой уход. Например, несвоевременность спора по данному вопросу, недостаток времени для его решения и т.п.

Второй исход связан со сглаживанием, когда одна из сторон стремится обойти острые углы в споре. В этом случае внутренние противоречия могут сохраняться и при удобном случае для одной из них “костер может вновь разгореться”.

Третий исход – путь компромисса, при котором находится оптимальное решение для каждой из сторон.

Способы же разрешения конфликтов зависят от их природы. Применяются два основных способа их преодоления:

- педагогический, направленный на применение методов убеждения, внушения и воспитания воли сотрудников к реальному стилю поведения;
- административный, предусматривающий использование дисциплинарных методов наказания к возбудителю конфликтной ситуации и в том числе: перевод его в другое подразделение или удаление вообще из состава коллектива.

В целом же возможны шесть итогов нормализации отношений.

1. Взаимное примирение сторон, при котором конфликтная ситуация прекращается. Сложность здесь состоит в поиске объективных аргументов примирения.

2. Путь компромисса, при котором частично удовлетворяются притязания обеих сторон, делаются взаимные уступки.

3. Разрешение конфликта на принципиальной деловой основе.

4. Создание условий для творческого делового содружества сторон.

5. Победа одной стороны над другой, когда признается превосходство или справедливость первой, которой вынуждена подчиниться другая сторона.

6. Неблагоприятный исход конфликта с использованием методов принуждения, когда другой стороне навязывается своя позиция и отвергаются любые доводы последней.

Таким образом, чтобы обеспечить здоровый социально-психологический климат в коллективе, ритмичную и эффективную производственную деятельность, необходимо как можно быстрее и разумнее разрешать спорные вопросы, что будет способствовать дальнейшему развитию предприятия или фирмы. Путем структурных изменений обеспечивать более высокую степень организации производственного

процесса при согласовании личных интересов с интересами коллектива, а при необходимости увольнять работников, которые перестали содействовать успеху предприятия.

12. МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

В процессе исторического развития общества трудовая деятельность людей постоянно усложнялась, формы и виды ее дифференцировались. Это, в свою очередь, привело к необходимости осуществлять подготовку людей к трудовой и, в частности, к управленческой деятельности.

Такая подготовка рассматривается как вид деятельности, в результате которой обучаемые под руководством специалистов овладевают знаниями, умениями и навыками, предусмотренными учебными программами. В процессе обучения учащиеся получают определенное образование, у них формируются способности применять результаты обучения в общественно-практической деятельности.

Овладение знаниями, умениями и навыками происходит в результате усвоения информации, получаемой в ходе обучения (лекции, доклады, беседы, семинары, зачеты, экзамены и т.п.) и в процессе упражнений и тренировок.

Упражнения направлены в основном на формирование умений и навыков. Они выполняются на основе имеющихся знаний с применением методов контроля, самоконтроля, оценки и уточнения правильности каждого действия или его отдельной части.

Тренировка обеспечивает функциональное совершенствование организма и заключается в неоднократных повторениях усвоенных в упражнениях действий. Основная ее цель – это приспособление имеющихся навыков, умений и качеств к повышенным требованиям конкретной деятельности. Тренировка в значительной степени обеспечивает развитие биологически обусловленных свойств индивида и упрочнение таким образом физиологических механизмов навыков и умений, а, следовательно, достижение легкости, точности и быстроты профессиональных действий. Эффективность тренировки достигается специальными методами, применяемыми в учебном процессе. К ним относятся методы: равномерной тренировки, переменный, повторный, интервальный и контрольный. Они получили широкое распространение в системе физической культуры и спорте. В других дисциплинах их применение носит косвенный характер. Так, информация, получаемая на всех видах занятий, формируется в знания за счет равномерных и переменных методов деятельности. При подготовке к

зачетам, экзаменам и при подготовке к выполнению контрольных работ используются повторные и интервальные методы, а в период сдачи зачетов и экзаменов можно проследить использование контрольного метода деятельности.

Обучение носит воспитывающий характер. В его процессе формируется личность будущего руководителя или менеджера, черты характера, мотивационно-потребностные установки, способности и др.

С биологической точки зрения учебная деятельность рассматривается как адаптационный процесс, обеспечиваемый наличием нервной системы, возникшей у высших организмов в ходе длительного эволюционного развития. Проявляющиеся закономерности высшей нервной деятельности в наибольшей мере обусловлены общественным характером человеческой психики.

Физиологический аспект учения сводится к формированию нейрогуморальных механизмов, способствующих приспособлению организма к окружающей среде и созданию равновесия между ними. Функциональным критерием этого аспекта служат сформированные временные связи между соответствующими рефлексам.

Психологический аспект учебной деятельности отражает закономерности формирования психических свойств, предопределяющих успешность в овладении той или иной научной дисциплиной. В этом смысле считается, что учение – это такая форма труда, в которой индивид изменяет свое поведение и психические свойства не только под влиянием внешних условий, но и в зависимости от результатов своих собственных действий.

Социальный аспект учения сводится к рассмотрению этого процесса с учетом социальной обусловленности программно-нормативных требований к обучающимся, социальной обусловленности психики. Учение играет существенную роль в социализации индивида, которая формируется в процессе освоения общественно-исторического опыта, вложенного в учебные дисциплины, и при контактах людей, участвующих в данной деятельности.

Учебная деятельность людей на каждом этапе их жизни значительно отличается по своему содержанию, характеру и организации. Успешность ее обеспечивается своеобразной ролью психических свойств функций и качеств индивида. При этом по мере онтогенетического развития с каждым этапом повышается значение активности обучающихся, сознательного отношения к учению, самостоятельности, теоретического мышления, а потребности, интересы и мотивационные установки приобретают все более выраженное содержание.

Обучение, опираясь на показатели развития индивидуумов, одновременно является важным стимулятором этого развития. Оно создает оптимальные условия для более быстрого перехода способностей с одного уровня на другой, актуализируя потенциальные возможности, обеспечивающие достижение индивидуальной установки на результат в такой деятельности.

Руководство и менеджмент предполагают многогранное проявление различных свойств личности, знаний, навыков и умений людей, занимающихся данными видами деятельности. Эти отличительные особенности индивидуумов могут, в определенной мере интенсивности, развиваться в учебной и практической работе. Такое развитие в процессе учебной деятельности взаимосвязано с содержанием обучения.

Практика подготовки специалистов данных профилей показывает, что в системе учебных дисциплин важное место занимают различные отрасли психологической науки, в том числе: общая и социальная психология, психология управления, труда и инженерная психология.

В интересах формирования у обучающихся управленческих качеств используются традиционные педагогические методы, а также получившие широкое распространение методы психологического воздействия и активного взаимодействия.

В первом случае применяются методы убеждения, к числу которых относятся диспуты, дискуссии, беседы, рассказы и личный пример.

Во втором – внушение, самовнушение, подражание, методы “мозговой атаки” и социально-психологического тренинга.

Помимо профессиональных, управленческих и научно-технических проблем предметами дискуссии, диспута и т.п. могут быть межличностные отношения членов группы. В этом случае групповые взаимоотношения выступают в качестве соответствующей учебной модели, с помощью которой обучаемые усваивают возможности самоопределения и понимания друг друга. Предметом дискуссии может быть также групповое обсуждение проблемных ситуаций с ориентацией на решение задачи или на межличностные отношения. Такой метод способствует уяснению каждым участником собственной точки зрения, развитию инициативы, коммуникативных свойств и умению реализовывать свои интеллектуальные способности.

Внушение предусматривает различные формы прямого воздействия на личность, например, команды, приказы, инструктажи, внушающие наставления, а также косвенные внушения, такие, как намек, косвенное одобрение, косвенное осуждение и др.

При самовнушении используются методы аутогенной тренировки.

Метод “мозговой атаки” применяется для стимулирования творческой активности и ее продуктивности на основе высказываний на предложенную тему членами группы любых идей или мыслей, не оценивая их при этом как истинные или ложные, бессмысленные или странные. Данная методика исходит из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем, возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы психики, которые сковывают поток идей под давлением привычных стереотипных форм принятия решений. После проведения “мозговой атаки” общая масса высказанных идей анализируется, и в итоге такой процедуры находится оптимальное решение или идея.

Методы социально-психологического тренинга делятся на игровые и сенситивные.

Игровые методы проводятся в виде деловых игр, предназначенных для выработки и принятия управленческих решений. Такие игры способствуют выработке управленческих решений в производственно-хозяйственных ситуациях, особенно при необходимости учета многочисленных факторов, не все из которых могут быть однозначно количественно определены.

Игровые методы делятся на операционные и ролевые. Первые условно подразделяются на деловые и управленческие, так как при деловой игре в конечном итоге вырабатываются и управленческие решения. Точно также при управленческой игре участники вынуждены включаться в деловое общение. Операционная игра как имитационный метод открывает для руководителя государственного или коммерческого персонала возможность исследования процессов принятия решений с учетом индивидуальных показателей.

В условиях ролевой игры слушатель или руководитель сталкивается с ситуацией, которая характерна для его реальной деятельности и ставит перед необходимостью изменять свои установки. Создаются условия для формирования новых, более эффективных коммуникативных навыков.

При подготовке к проведению игр разрабатывается соответствующая документация, в том числе: сценарий, описание игровой обстановки, инструкции игрокам, руководство для администратора, руководство для счетной группы и др.

Сенситивные методы относятся к категории методов тренировки межличностной чувствительности. Основной целью сенситивного тренинга являются развитие и совершенствование способности индивидов понимать друг друга. Своеобразие таких методов заключается в том, что проведение сенситивного тренинга осуществляется в специальных тренировочных

центрах. Участники не должны быть знакомы друг с другом. При формировании таких групп не берутся во внимание уровень образования, занимаемая должность, профессия, материальное положение. В ходе тренинга участники включаются в совершенно новую сферу социального опыта, благодаря которой они узнают как воспринимаются другими членами группы и получают возможность сравнивать эти перцепции с самовосприятием.

Важнейшей составляющей социально-психологического тренинга является обратная связь. На ее основе в межличностном общении человек может корректировать свое последующее поведение. Каждый из работников службы управления особенно чувствителен к оценке его способностей. При их оценке следует учитывать направленность деятельности соответствующего коллектива. Например, в производственном коллективе ценится прежде всего мастерство, в спортивном – специальные физические качества и навыки. Установлено, что чувствительность к положительным или к отрицательным оценкам у разных людей неодинакова. Так, некоторые индивиды малочувствительны к положительным оценкам и болезненно воспринимают порицание и т.п. С этим надо считаться и строить тактику и стратегию воздействий на работника с целью усиления его способности или исправления линии его поведения.

13. ТЕСТОВЫЕ ИСПЫТАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТА

Текст для определения уровня самостоятельности. Прочтите вопрос и предполагаемые ответы. За каждый ответ “а” запишите себе по 4 балла, за “б” – 2, за “в” – 0.

1. Закончив школу, как вы принимали решение о дальнейшей учебе, будущей профессии:

- а) решали самостоятельно, следуя своему увлечению и своим данным;
- б) прислушивались к мнению своих родителей, родственников;
- в) прислушивались к совету только близких и друзей.

2. На что вы рассчитывали, поступая в выбранное вами учебное заведение:

- а) только на свои силы;
- б) на благоприятный исход вступительных экзаменов и на свои связи;
- в) только на связи.

3. Как вы во время учебы готовились к экзаменам, контрольным работам, занятиям:

- а) делали упор на свое трудолюбие;

- б) иногда просили помочь преподавателей и однокурсников;
- в) рассчитывали только на чужую помощь.

4. Как вы поступили на работу:

- а) по распределению, заявке от предприятия;
- б) прежде всего вы использовали информацию знакомых, знающих людей;
- в) вы устроились благодаря связям.

5. При сложных ситуациях в работе каким образом вы принимаете решения:

- а) рассчитываете только на свой опыт и знания;
- б) иногда консультируетесь с коллегами;
- в) всегда советуетесь с коллегами.

6. Чем был продиктован ваш выбор вступлением в брак:

- а) вы сами приняли окончательное решение;
- б) вы прислушивались к мнению близких;
- в) прежде всего вы представили невесту своим близким, посоветовались с ними.

7. Если ваша жена (муж) в длительной командировке, в состоянии ли вы сами выбрать жилье, мебель, принять другие важные решения:

- а) да;
- б) конечно, вы можете это сделать, но лучше было бы отложить решение;
- в) нет.

8. Насколько упорно в подростковом возрасте вы отстаивали свое мнение:

- а) всегда отстаивали, по этому поводу у вас даже были конфликты с родителями;
- б) отстаивали, но сохраняли и уважение к мнению родителей;
- в) вы ни на что не могли решиться сами.

9. В настоящее время насколько упорно вы отстаиваете собственное мнение:

- а) разумеется, отстаиваете, независимо от обстоятельств;
- б) в большинстве случаев – да;
- в) редко.

10. Как вы развиваетесь как личность в служебной, общественной, интеллектуальной сферах:

- а) полностью отдаете себя профессии;
- б) для вас очень важно мнение вашей супруги и близких;
- в) вы полностью полагаетесь на ее (их) мнение.

11. Если ваши близкие должны поправить свое здоровье, если вы видите, что ваша жена (муж) не следит за собой, делая что-то себе во вред:

- а) вы заставляете ее (его) следить за своим здоровьем;
- б) тактично подсказываете, что ей (ему) надо сделать;
- в) стремитесь сделать это, но вам редко удается.

Подсчитайте количество набранных вами баллов. Если вы набрали от 33 до 44 баллов, то вы чересчур самостоятельны во всех отношениях, не терпите какого-нибудь вмешательства в ваши дела, не можете прислушиваться к чужому мнению. Уверены ли вы, что всегда будете точно оценивать плюсы и минусы определенного решения? Обратите ваше внимание на то, что самоуверенность хороша только в меру, в противном случае она превращается в недостаток.

От 15 до 29 баллов. У вас сильный характер, вы неплохо переносите стрессы и можете быть надежным другом, а ваша уверенность в себе и в своем будущем обоснована. Вы независимы, но всегда прислушиваетесь к мнению окружающих, которые вас за это ценят.

От 0 до 13 баллов. Вы очень нерешительны, настолько, что это граничит с малодушием. Может быть к вам иногда коллеги относятся с пренебрежением. Станьте более самостоятельным и у вас появится уверенность в себе.

Тест для выявления способности человека влиять на других людей.

Каждый человек подвержен в определенной мере влиянию других и сам в большинстве своем стремится повлиять на других в желаемом направлении. Для того, чтобы узнать насколько такая способность развита у вас, необходимо на каждый вопрос ответить “да” или “нет”.

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика?
2. Раздражают ли вас люди, которые одеваются и ведут себя экстравагантно?
3. Способны ли вы поделиться с другим человеком своими личными переживаниями?
4. Реагируете ли вы немедленно на малейшие проявления неподобающего к вам отношения?
5. Задевают ли вас успехи других в той области, в какой хотелось бы достичь успехов вам?
6. Готовы ли вы взять на себя очень трудное дело только для того, чтобы показать, что оно вам под силу?
7. Могли бы вы пожертвовать всем ради совершения чего-то исключительного?
8. Хотите ли вы, чтобы вас всегда окружал один и тот же круг друзей?

9. Придерживаетесь ли вы в своей жизни строгого расписания по часам распорядка?

10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?

11. Нравится ли вам делать привычное дело каждый раз по-новому?

12. Любите ли вы подтрунивать над тем, у кого слишком большое самомнение?

13. Можете ли вы сказать своему начальнику или тому, кто считается общепризнанным авторитетом, что он не прав?

Оцените результаты ваших ответов и подсчитайте общее количество баллов:

Номер вопроса	Ответы		Номер вопроса	Ответы	
	да	нет		да	нет
1.	5	0	8.		
2.	0	5	9.	0	5
3.	5	0	10.	5	0
4.	5	0	11.	5	0
5.	5	0	12.	5	0
6.	5	0	13.	5	0
7.	5	0			

Если вы набрали от 65 до 35 баллов, то у вас есть данные для того, чтобы подчинять своему влиянию других, перевоспитывать их, поучать, наставлять. Вы превосходно чувствуете себя в такой роли и убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать других, держаться в стороне и думать только о себе. Напротив, вы должны стремиться сделать что-то для других, руководить ими, указывать на ошибки, научить их видеть светлые стороны окружающей действительности. Вы способны убеждать и оказывать влияние на других, но при этом должны стараться не дойти в своем наставничестве до крайности, ибо это угрожает вам превратиться в фанатика или тирана.

От 0 до 30 баллов. Вы не обладаете силой внушения, способной убедить других в каком-либо вопросе, хотя зачастую во многом правы. Идеальной для себя и других вам представляется жизнь строго упорядоченная, подчиненная законам здравого смысла и благонравия, будущее – предсказуемым. Вы ничего не любите делать через силу. Иногда слишком сдержанны, что подчас мешает в достижении цели и выставляет в несколько превратном свете ваше поведение.

Тест для определения коммуникабельности людей. На каждый из шестнадцати вопросов необходимо ответить “да”, “нет” или “иногда”.

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?

3. Вызывает ли у вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или другом мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой? Например, показать дорогу, спросит какое сейчас время.

7. Верите ли в то, что существует проблема “отцов и детей” и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо, промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Это так?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, в кассе театра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, нежели стать в хвост и томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких “чужих мнений” на этот счет вы не принимаете. Так ли это?

14. Услышав где-либо в “кулуарах” высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступить в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение или оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Оцените ваши ответы: за каждое “да” поставьте 2 балла, “иногда” – 1 балл, “нет” – 0. Затем суммируйте общее число баллов, набранных в данном тесте.

Если оказался результат 30–32 балла, то вы явно некоммуникабельны. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

При 25–29 баллах вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас чаще всего немного друзей. Новая работа и необходимость новых контактов может надолго вывести из равновесия. Вы знаете свою особенность в характере и бываете недовольны собой. При сильной увлеченности может проявиться достаточно высокая коммуникабельность.

Если результат оказался в сумме 19–24 балла, то в определенной степени вы являетесь общительным, а в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенным. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с осторожностью. В спорах и диспутах участвуете неохотно, а в высказываниях порой проявляется много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки вполне исправимы, если знать самого себя.

При 14–18 баллах у вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, а экстравагантные выходки окружающих и их многословие вызывают у вас раздражение.

При 9–13 баллах вы весьма общительны. Вы любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что вызывает раздражение у окружающих. Вы охотно знакомитесь с новыми людьми, любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Вспыльчивы, но быстро отходчивы. Вам недостает усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами, однако при желании можете себя заставить не отступать.

При 4–8 баллах вы – “рубаха-парень”. Это относится и к представительницам женского пола. Общительность “бьет ключом”. Вы всегда в курсе всех дел, любите принимать участие во всех дискуссиях, однако серьезные темы могут вызывать скуку или хандру. Охотнее берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в “своей тарелке”, беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями.

Если же оказалось 3 балла и менее, то ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые к вам не имеют никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно часто бываете причиной разного рода конфликтов в своем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективными. Серьезная работа не для вас. Родным, друзьям и коллегам общаться с вами трудно. Вам необходимо воспитывать в себе терпение и сдержанность, уважительное отношение к другим. Более того, такой стиль поведения ведет к сердечно-сосудистым и желудочно-кишечным заболеваниям.

Тест на определение деловых качеств личности состоит из восьми вопросов. В каждом из них даны предполагаемые три варианта ответов. Необходимо остановиться на одном из вариантов каждого вопроса и его записать. Например, 1– б, 2– а и т.д.

1. Вы собираетесь закончить давно начатую работу. В это время вам звонит милый человек противоположного пола или друг и просит вас о встрече:

а) вы говорите: “Немного попозже” – и огорченный быстро прекращаете свою работу;

б) произнеся: “Сейчас иду” и бросив все дела, мчитесь на встречу;

в) вы мысленно посылаете этого человека к черту и с легким сердцем начинаете заниматься запланированной работой.

2. Перед вами выбор: или пойти в веселую компанию, или наконец привести в порядок все свои бумаги, вещи, инструменты, так как вас замучили по этому вопросу жена, совесть, теща:

а) вы, кратко повторяя: “Делу – время, потехе – час!”, – начинаете все убирать;

б) радостно подхватив ту же поговорку, отправляетесь на вечеринку, клятвенно пообещав все убрать на следующий день;

в) бодро посмотрев на тех, кто упрекает вас в неаккуратности и не вдаваясь в подробности дальнейшей судьбы ваших вещей, невозмутимо удалитесь.

3. Вас попросили о важной услуге, невыполнимой для других людей:

а) вы, похлопав просителя по плечу, говорите: “Нет проблем!” и, используя одного из многочисленных друзей, исполняете желаемое;

б) сославшись на занятость, уйдете, разводя руками;

в) долго жмете приятелю руку, лихорадочно думая в это время, и, наконец, частично выполняете просьбу.

4. Деловые люди, как правило, не видят в одежде цель жизни, а для вас она что значит:

а) для меня одежда – это очень многое. Без фирменных тряпок я мало что из себя представляю;

б) я люблю красиво одеваться, так как это приятно мне и окружающим;

в) хорошая одежда нужна мне для работы. Если я буду плохо одет, люди соответственно не будут со мной иметь дела.

5. Друзья – это прекрасно! А как к друзьям относитесь вы?

а) друзья – это великолепно! С их помощью я делаю свои дела, а они мне помогают. С их помощью я достаю, продаю, покупаю, подписываю – о, мне очень нужны друзья!

б) друзья – это хорошо! Я не могу без друзей, они помогают мне в трудную минуту;

в) друзья – это все для меня. С ними советуюсь, помогаю им.

6. В достаточной ли мере вы уделяете внимание своему любимому человеку? Всегда ли вы заботитесь о том, чтобы (когда вы задерживаетесь на работе) позвонить домой и сказать:

а) что за ерунда! Я занимаюсь делом, а не черт-те чем! У меня просто нет времени на такие пустяки;

б) позвонить-то, конечно, можно, я и звоню, когда могу. Но думаю, ничего страшного не случится, если я и опоздаю немного;

в) конечно позвоню! Как можно причинять беспокойство! Да, в конце концов, я вообще никогда не опаздываю.

7. Личная жизнь есть у всех, даже у самых деловых. Но вот какое значение вы придаете личной жизни?

а) семья, дом – это моя жизнь. Я люблю своего избранника, хочу иметь детей, а работа только для поддержания материального положения;

б) ну что ж! Семья – это неплохо. Хорошо иногда провести вечерок-другой в кругу семьи, поговорить с детьми, с любимым человеком, но и дело забывать нельзя;

в) ну уж нет! Всю жизнь провести на кухне – никогда! За детьми пусть следит жена (бабушка), а мое призвание в работе. Вот там я человек, там я достигну больших высот, там мое место.

8. Умеете ли вы отдыхать, отключаться от своих дел и многочисленных проблем?

а) могу, но не всегда. Если у меня что-то важное, я просто не могу не думать об этом. Тогда и отдых не в радость;

б) о, когда я отдыхаю, я с радостью сваливаю с себя бремя забот и наслаждаюсь жизнью;

в) я уже не помню, когда отдыхал в последний раз. Все дела, дела.

Оцените результаты ваших ответов и подсчитайте общее количество баллов.

Номер вопроса	Вариант ответа, его цена			Номер вопроса	Вариант ответа, его цена		
	а	б	в		а	б	в
1.	5	3	10	5.	10	5	3
2.	10	5	3	6.	10	5	3
3.	10	3	5	7.	3	5	10
4.	3	5	10	8.	5	3	10

При результате более 60 баллов вы являетесь талантливым работником, с высоко развитыми деловыми качествами. Вы все свое время отдаете работе и видите в ней смысл жизни. Однако вам всегда грозит возможность оказаться одиноким, холодным и бездушным.

От 35 до 60 баллов. Вам удается быть самим собой. Близким людям с вами хорошо и комфортно. Вы являетесь заботливым и внимательным, не пускаете свои производственные дела на самотек, предпочитая лично следить за состоянием дел.

До 35 баллов. Вы отличаетесь легкомыслием. Вы приятный человек и интересный собеседник, но в профессиональной деятельности вам необходимо быть более серьезным.

Тест на оценку предпринимательских способностей людей составляет двадцать вопросов. На каждый из них необходимо ответить “да” или “нет”.

1. Умее ли вы доводить начатое дело до конца, несмотря на появляющиеся препятствия?

2. Умее ли вы настоять на принятом решении или вас легко переубедить?

3. Любите ли вы брать на себя ответственность, руководить?

4. Пользуетесь ли вы уважением и доверием коллег, товарищей?

5. Вы здоровы?

6. Готовы ли вы трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?

7. Любите ли вы общаться и работать с людьми?

8. Умее ли вы убеждать и заражать людей своей уверенностью в правильности выбранного вами пути?

9. Понятны ли вам идеи и мысли других людей?

10. Есть ли у вас опыт работы в той области, в которой вы хотите начать дело?

11. Знакомы ли вы с действующими правилами налогообложения, калькуляции, заработной платы, ведения бухгалтерского учета, составления декларации о доходах?

12. Будет ли в вашем городе или области спрос на товар или услугу, которую вы хотите предложить?

13. Есть ли у вас хотя бы базовая подготовка в области маркетинга и финансов?

14. Хорошо ли идут дела в вашем городе или области у других мелких предпринимателей вашего профиля?

15. Есть ли у вас на примете помещение, которое можно арендовать?

16. Располагаете ли вы достаточными финансовыми средствами, чтобы поддержать свое предприятие в течение первого года его существования?

17. Располагаете ли вы достаточным первоначальным капиталом, есть ли у вас возможность привлечь к финансированию создаваемого дела родных и знакомых?

18. Есть ли у вас на примете поставщики необходимых вам товаров?

19. Есть ли у вас на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых не хватает вам?

20. Уверены ли вы в том, что иметь собственное дело – это главная ваша мечта?

Каждый положительный ответ оценивается в 1 балл.

Если у вас оказалось 17 и более баллов, то вы имеете все необходимое для успеха в вашем предпринимательстве.

При 13–16 баллах ваши шансы на успех в качестве предпринимателя не так очевидны. Подумайте еще раз о вашей готовности нести всю ответственность, которую предполагает профессия свободного предпринимателя.

Менее 13 баллов показывают, что ваши шансы добиться успеха в качестве предпринимателя, по-видимому, невелики.

Тест для выявления способностей к руководящей деятельности. На все четырнадцать вопросов необходимо ответить “да” или “нет”.

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению после ухода на повышение?

4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы давать в большинстве своем безошибочно целостную оценку своим подчиненным, квалифицируя их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и надо уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами? Например, нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т.п.

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Определите количество баллов за ваши ответы:

Номер вопроса	Количество баллов за ответ		Номер вопроса	Количество баллов за ответ	
	да	нет		да	нет
1.	1	0	8.	0	2
2.	0	1	9.	1	0
3.	0	1	10.	1	0
4.	0	2	11.	0	2
5.	2	0	12.	0	1
6.	1	0	13.	0	2
7.	1	0	14.	2	0

От 0 до 5 баллов. Вы по своему складу больше специалист, чем руководитель и если представится возможность перейти на такую

должность, как, например, главный специалист, главный инженер, то колебаться не следует.

От 6 до 10 баллов. Вы руководитель, у которого в коллективе дела идут неплохо; вам лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, больше уделять внимания кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к типу “руководитель-организатор”, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах, успешно решаете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, вопросы разработки и согласования оптимального плана и плана материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Однако вы часто запускаете текущие дела, перепоручая их своим заместителям, и не всегда вовремя контролируете исполнение работы.

От 16 до 20 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в “текучке”. Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Тест для определения уровня властности характера рассчитан на двадцать вопросов. На каждый из них даются ответы “да” или “нет”.

1. Умеете ли вы отказывать другим в их просьбах?
2. Избегаете ли вы столкновений даже когда думаете, что правы?
3. Легко ли вы подчиняетесь правилам и предписаниям?
4. Вы часто извиняетесь?
5. Вы перестаете носить одежду, если кто-то посмеется над ней?
6. Стараетесь ли вы модно одеваться?
7. Если одежда неудобная, но к лицу, будете ли вы ее носить?
8. Приходилось ли вам когда-нибудь грозить водителям или пешеходам?
9. Вы нетерпеливы с людьми, которые не сразу понимают, чего от них хотят?

10. Ругаетесь ли вы нецензурными выражениями?
11. Заставляете ли других людей выглядеть мелкими или глупыми?
12. Мнения, высказываемые по телевизору, раздражают вас?
13. Можете ли честно сказать другому, что вас не устраивает его работа?
14. Вы всегда говорите то, что думаете, невзирая на последствия?
15. Считаете ли себя нетерпимым?
16. Раздражаетесь ли, если проигрываете в споре?
17. Главные решения в жизни принимают за вас другие, не правда ли?
18. Вы тратите деньги только на себя и свои удовольствия?
19. Одеваетесь ли вы так, чтобы привлечь внимание?
20. Нормально ли чувствуете себя в толпе?

Подсчитайте баллы. Каждый положительный ответ приносит 1 балл, каждый отрицательный – 0. В вопросах с 9 по 18, а также в 20-м вопросе слово “нет” оценивается 1 баллом, “да” – 0.

Если вы набрали от 14 до 20 баллов, то не являетесь лидером. Вам больше по душе чужие подсказки, а не собственные установки. В случае кризиса вам бы хотелось полагаться на руководство со стороны и выполнять все, о чем вас попросят.

При 7 до 13 баллах у вас непостоянный характер, тем не менее, вы можете руководить и организовывать работу людей. Вам нравится советовать другим, но в большинстве случаев не хватает некоторой агрессивности, чего недостаточно, чтобы стать настоящим лидером.

Если вы набрали 6 и менее баллов, то вы являетесь прирожденным лидером, имеете властный характер и болезненно воспринимаете того, кто указывает как надо выполнять работу или что надо делать. Когда не удается занять важный пост, то вы можете стать бунтарем.

Тест для определения потенциала к менеджменту включает двадцать суждений, на которые нужно ответить “да” или “нет”.

1. Производственный опыт есть только часть требований для продвижения к успеху.

2. Основой вашего продвижения к следующей ступени является совместимость с вашим шефом. Вы должны понять его и затем изменить себя в соответствии с его ожиданиями.

3. Играющая “команда” и участие в корпоративной игре есть фундаментальная предпосылка карьерного прогресса, и вы должны следовать правилам игры.

4. Вы нуждаетесь в развитии навыков преодоления ежедневной фрустрации.

5. Вы должны постоянно готовиться к будущему и не позволять прошлому связывать вам руки.

6. Вы должны иметь хорошее чувство деловитости и устоявшееся желание делать добро.

7. Получение ключевых постов вашим шефом может усилить его эффективность в действиях и открыть многие двери для вас.

8. Делая себя “совершенно необходимым”, вы движетесь вверх, но продолжать так действовать, хотя вы уже стали “совершенно необходимым”, – значит отодвигать себя от цели.

9. Быть “одиноким волком” чуждо менеджменту и может разрушить вашу карьеру.

10. Расширение ваших знаний и управленческих навыков, вытекающих из учебных занятий по данным проблемам, является фундаментальным требованием для успеха в управленческой карьере.

11. Ваши представления в большей степени базируются на ваших лидерских и административных навыках и в меньшей степени – на технических.

12. Продолжение образования в саморазвитии становится вашим жизненным путем.

13. Ваша управленческая карьера контролируется не только вами, но и в определенной мере организацией и людьми, с которыми вы работаете.

14. Вы должны учиться источать и испытывать гордость за свои достижения.

15. Ваша задача как менеджера – не делать работу самому, а делать ее с помощью других.

16. Вы не будете уделять достаточно времени своей семье. Если вы хотите полноценной семейной жизни, то вы должны быть удовлетворены худшей работой.

17. Ваш внешний вид, одежда, манеры имеют большое значение для вашего имиджа и карьерных достижений.

18. Поддержка организационной политики и воля к согласию есть важный критерий управленческого карьерного успеха. Интересы организации должны быть на первом месте.

19. Вы предпочитаете быть индивидуалистом приватно и конформистом публично.

20. Вы испытываете потребность быть спонсором, ментором.

Суммируйте число позитивных ответов и умножьте его на пять. Полученный результат можно интерпретировать как процентное выражение

уровня вашего управленческого потенциала, присущего преуспевающим менеджерам.

Тест для выявления эффективности руководства состоит из сорока вопросов, на которые надо ответить “да” или “нет”.

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?

2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?

3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?

4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или другое решение?

5. Доверяют ли вам подчиненные?

6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?

7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания, касающиеся деятельности коллектива?

8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?

9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?

10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?

11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?

12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?

13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?

14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?

15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?

16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?

17. Благодарите ли вы сотрудников в присутствии их товарищей по работе?

18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?

22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?

23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?

24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на 1 год вперед?

25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?

26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?

27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?

31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме его на работу?

32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами и жалобами своих подчиненных?

33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?

34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?

35. Вы уверены в себе?

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подсчитайте количество ваших ответов “да” и “нет”. Хороший управленческий потенциал характеризует результат более 33-х ответов “да”. Ответы “нет” в том или ином вопросе являются показателем слабости в данных направлениях деятельности, указывают пути вашего самосовершенствования.

Тест для выявления соотношения административных и лидерских способностей состоит из двадцати высказываний. Внимательно их продумав, постарайтесь определить по 11-балльной шкале (от 0 до 10 включительно) степень вашего согласия с каждым из них. Запишите результаты ваших размышлений в соответствующие клетки таблицы. Цифра

10 означает полное согласие с высказыванием, 0 – полное несогласие, 5 – согласие наполовину. Остальные степени согласия определите по восходящей от 0 до 5 и от 5 до 10.

1. Я доверяю людям.
2. Я считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем люди должны заботиться сами, а не их руководители.
3. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей “крутиться”.
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверяемые мне их личные тайны.
6. Все люди хотят одного – власти, я – не исключение.
7. Я склонен и готов вступить за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела людям выгодней иметь руководителем человека непреклонного и жестокого.
9. Я за полную гласность.
10. Согласен с тем, что основное для достижения успеха в управлении – умение любыми средствами принудить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу срабатываться даже с теми людьми, которые мне не по душе.
12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.
13. Я склонен и способен использовать в интересах дела мнения, противоположные моей собственной точке зрения.
14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого боятся.
15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и проблемы своего коллектива.
16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю то, что они не хотели бы афишировать.
17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов того коллектива, в котором я работаю, разрешились.
18. Я уверен, что боязнь наказания – более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.
19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.

20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения “нарваться на неприятности”.

Результаты тестирования лидерских и административных способностей оцениваем по таблице:

Способности человека	Баллы за ответы на вопросы										Общая сумма баллов
	1.	3.	5.	7.	9.	11.	13.	15.	17.	19.	
К лидерству (Л)											
К административной деятельности (А)	2.	4.	6.	8.	10.	12.	14.	16.	18.	20.	

Общая сумма баллов соответствующей способности показывает в процентном отношении наличие ее у человека, а отношение А/Л отражает соотношение в вашей деятельности черт лидера и администратора.

При уровне способности к административной деятельности более 85% у таких людей доминирует авторитарный стиль руководства.

Тест для определения отношений людей к критике представлен шестнадцатью вопросами, в каждом из которых возможны три варианта ответов. Выбрав один из них, запишите ответ, например: 1б, 2а и т.д.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

б) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто;

в) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю.

2. Как вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, в кабинете, чем публично, на людях;

в) предпочитаю “кулуарную критику”, т.е. критику “за глаза”, в неслужебной обстановке или высказываемую в полшутливой форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

а) да, конечно;

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и к “своей” службе, а если вижу недостатки, то открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю свои недостатки в работе своей службы и мои лично, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

а) да, разумеется;

б) нет, не считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;

в) все зависит от этой самой “личности”, если она уж очень обидчива – учитываю это, а если нет – особо не дипломатничаю.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы “подсластить пилюлю” указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом смысла;

в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую меру критики?

а) да, я стараюсь критиковать не более, чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;

в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе, поэтому я стараюсь внести какие-то предложения;

б) нет, я полагаю, что главное – обнаружить проблему, указать на недостатки, а как их устранять – дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

в) как правило, предпочтительнее конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, то все равно нельзя умалять недостатки.

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, то не отказываюсь.

10. Какое поведение наиболее характерно для вас при ответе на критику?

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу “защиты от противного”, то есть критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет или авторитет моей службы, пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства, сопутствующих виновников.

11. Раздражает ли вас критика?

а) да, как правило;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

12. Проявляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?

а) да, как правило;

б) нет, крайне редко;

в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой обидной форме.

13. Как вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим вас лицом?

а) как и прежде;

б) стараюсь при случае “ответить взаимностью” или ущемить его интересы другим доступным мне способом;

в) некоторое время “обхожу” этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакты.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

- а) считаю их “приспособленцами”, “трусишками”, “угодниками”;
- б) нормально отношусь, что тут особенного;
- в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе?

- а) критика – это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;
- б) управленческая деятельность – тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не каждый, кому не лень;
- в) и на критику существует мода.

Определите число набранных вами баллов по шкале оценки ответов:

Номер вопроса	Оценка за ответ			Номер вопроса	Оценка за ответ		
	а	б	в		а	б	в
1.	3	0	2	9.	1	0	3
2.	3	1	0	10.	2	0	1
3.	3	0	1	11.	1	2	3
4.	3	2	1	12.	1	3	2
5.	3	1	2	13.	3	0	3
6.	2	1	3	14.	1	2	1
7.	1	0	3	15.	3	0	0
8.	2	1	3	16.	2	0	1

От 8 до 18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий “комплекс стабильности”, т.е. чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

От 19 до 32 баллов. Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как “контролируемую эмоциональность”. Вы редко

“выходите из себя”. В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание “насолить” критикам, оправдать свои ошибки.

От 33 до 46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях вы не перебарщиваете и не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяют вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

Тест для определения уровня общительности людей представлен двадцатью утверждениями, на которые надо ответить “да” или “нет”.

1. Мне нравится высказывать кому-либо свое расположение.
2. Я больше сосредоточен на приобретении влияния, чем дружбы.
3. Когда я узнаю об успехе моего товарища, у меня ухудшается настроение.
4. Я чувствую, что в отношении к моим друзьям у меня больше прав, чем обязанностей.
5. Чтобы быть удовлетворенным собой, я должен кому-то в чем-то помочь.
6. Мои заботы исчезают, когда я оказываюсь среди друзей.
7. Мои друзья мне основательно надоели.
8. Когда я занят делом, присутствие людей меня раздражает.
9. Мне приятно помогать другим, если даже это доставляет мне значительные трудности.
10. Из уважения к другу я могу согласиться с его мнением, даже если он не прав.
11. В одиночестве я испытываю тревогу и напряженность больше, чем когда нахожусь среди друзей.
12. Я считаю, что основной радостью в жизни является общение.
13. Я предпочитаю иметь поменьше друзей, но зато близких.
14. Я люблю бывать среди людей.
15. Я долго переживаю после ссоры с близкими.
16. У меня определено больше близких друзей, чем у многих других.
17. Я больше доверяю собственной интуиции и воображению в оценке людей, чем суждениям о них со стороны других.
18. Я придаю большее значение материальному благополучию и престижу, чем радости общения с близкими мне людьми.
19. Я сочувствую людям, у которых нет близких друзей.
20. По отношению ко мне люди были часто неблагодарны.

Поставьте по 1 баллу за ответы “да” на вопросы: 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19 и за ответы “нет” на вопросы: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 17, 18, 20.

Если вы набрали до 10 баллов, то вы отличаетесь низким уровнем общительности, от 11 до 14 – средним и от 15 и более – высоким уровнем общительности.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева Г. М. Социальная психология: Учеб. для высш. шк. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 376 с.
2. Генов Ф. Психология управления: Пер. с болг. – М.: Прогресс, 1982. – 422 с.
3. Кашапов Р. Р. Курс практической психологии для высшего управленческого персонала: Учеб. пособие. – Ижевск: ГУУ, 1995. – 697 с.
4. Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М.: Политиздат, 1975. – 271 с.
5. Комаров Е. И. Организатор и организаторская деятельность. – М.: Московский рабочий, 1986. – 191 с.
6. Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю. – Л.: Лениздат, 1986. – 159 с.
7. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М.: Технолог. школа бизнеса, 1994. – 192 с.
8. Лингарт И. Процесс и структура человеческого учения: Пер. с чеш. – М.: Прогресс, 1970. – 686 с.
9. Маркетинг /Под ред. А. И. Кредисова. – Киев, 1994. – 400 с.
10. Мартынов С. Д. Профессионалы в управлении. – Л.: Лениздат, 1991. – 144 с.
11. Общая психология: Учеб. для студентов педагогических институтов /Под ред. А. В. Петровского. – М.: Просвещение, 1976. – 679 с.
12. Общая психология: Учеб. для студентов педагогических институтов /Под ред. В. В. Богословского, А. Г. Ковалева, А. А. Степанова. – М.: Просвещение, 1981. – 384 с.
13. Платонов Ю. П. Социальная психология трудовой деятельности. – СПб.: Наука, 1992. – 386 с.

14. Практическая психология для менеджеров /Под. ред. М. К. Тутушкиной. – М.: Филинь, 1996. – 367 с.
15. Психологическая мозаика /Сост. С. С. Степанов. – М.: Академия, 1996. – 132 с.
16. Психологические тесты для деловых людей /Сост. Н. А. Литвинцева. – М.: Управление персоналом, 1996. – 317 с.
17. Психология в управлении /Под ред. Е. С. Кузьмина. – Л.: Лениздат, 1983. – 192 с.
18. Розенбаум Ю. А. Формирование управленческих кадров. – М.: Наука, 1982. – 231 с.
19. Советы психолога менеджеру: Учеб. пособие /Под ред. М. К. Тутушкиной. – СПб.: ГАСУ, 1994. – 196 с.
20. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986. – 176 с.
21. Силюк Н. А., Веселов П. В., Галахов В. В. Организация управленческого труда. – М.: Экономика, 1986. – 152 с.
22. Содержание и методы подготовки кадров управления /Под ред. В. Ю. Озира, И. Б. Скоробогатова. – М.: Экономика, 1977. – 232 с.
23. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса /Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1993. – 240 с.
24. Шевандрин Н. М. Социальная психология в образовании. – М.: Владос, 1995. – 544 с.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Личность как социально-психологический феномен
2. Общности людей в системе трудовой деятельности
3. Деятельность, ее специфика и основные атрибуты
4. Социально-психологические аспекты управления
деятельностью
5. Психологическая характеристика основных положений
менеджмента
6. Психологическая характеристика руководителей
государственных предприятий и учреждений
7. Менеджер как субъект управления
8. Психология принятия управленческого решения
9. Общение в трудовом коллективе
10. Социально-психологический климат в коллективе
11. Конфликты в производственных коллективах и пути их
преодоления
12. Методы обучения управленческого персонала.
13. Тестовые испытания в системе управления и
менеджмента

