

Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации

Технологический институт-филиал
ФГБОУ ВО Ульяновский ГАУ

Й.Н.Ганиева

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

учебное пособие



Димитровград -- 2021

Ганиева Й.Н. Психология управления: учебное пособие Ганиева Й.Н.– - Димитровград: Технологический институт – филиал УлГАУ, 2021.- 46 с.

Рецензенты: Масалимова Альфия Рафисовна, доктор педагогических наук, доцент кафедры «Педагогика и методики начального образования», руководитель научно-образовательного центра педагогических исследований института психологии и образования, Казанский (Приволжский) федеральный университет

В пособии содержится конспект лекций и практикум по курсу «Психология управления». Конспект лекций знакомит студентов с проблемами управления с позиции психологической науки, а также с общими представлениями о социально-психологических закономерностях управленческой деятельности. Практикум позволяет проверить и закрепить усвоенные знания. Учебное пособие разработано для подготовки студентов по направлениям 35.03.07 «Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции», 19.03.03 «Продукты питания животного происхождения», 19.03.04 «Технология продукции и организация общественного питания очной и заочной форм обучения.

Утверждено
на заседании кафедры «Эксплуатация транспортно-
технологических машин и комплексов»
Технологического института – филиала
ФГБОУ ВО Ульяновский ГАУ,
протокол № 10 от 11 мая 2021г.

Рекомендовано
к изданию методическим советом Технологического
института – филиала
ФГБОУ ВО Ульяновский ГАУ
Протокол № 10 от 11 мая 2021г.

□□Ганиева Й.Н. 2021

□□Технологический институт – филиал ФГБОУ ВО Ульяновский ГАУ, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Теоретические основы психологии управления	3
Тема 2. Личность как объект управления	10
Тема 3. Социальная группа как объект управления	13
Тема 4. Эффективность групповой деятельности	16
Тема 5. Личность как субъект управления	18
Тема 6. Управленческое общение	22
Тема 7. Роль коммуникации в управлении организацией	24
Тема 8. Мотивация поведения личности в организации	26
Тема 9. Конфликт в организации	30
Тема 10. Социально-психологические основы принятия управленческого решения	32
Практикум	35
Вопросы-тесты	36
Планы семинарских занятий	43

Предисловие

На сегодняшний день в связи с социально-экономическими изменениями возрастает необходимость изучения теоретических и прикладных аспектов управления обществом, его сферами, организациями, учреждениями и т.д. Без компетентного постоянно совершенствующегося управления невозможно преодолеть трансформации, которые происходят в нашем обществе. Современная ситуация требует уделять все большее внимание социально-психологическим проблемам управления. Управление организационными и социально-психологическими процессами и явлениями, конкретное управление людьми, их действиями и поведением образует комплекс проблем, которые рассматриваются в курсе «Психология управления». Значение психологических знаний для совершенствования управления обусловлено тем, что существуют закономерности, определяющие динамику взаимодействия людей в процессе управления, именно они зачастую воздействуют на деятельность. Поступки и подчинение людей. То есть, в процессе управления необходимо учитывать не только экономические закономерности, но и социально-психологические, а также психологию человека и групп. Дисциплина «Психология управления» имеет свой предмет, то специфическое, что, в отличие от других отраслей знания, изучается, исследуется. Она является отраслью психологической науки, которая использует накопленный научный опыт, пытаясь преломить его в управленческой практике. Психология изучает внутренний мир человека, его духовное развитие. Мир явлений, изучаемых психологической наукой, сложен и многообразен. В него входят формы, механизмы и содержание психического отражения, психические процессы, состояния и образования личности (чувства, эмоции, ощущения и т.д.). Как отрасль психологической науки - «Психология управления» - ставит своей целью рассмотрение психологических проблем управленческого труда, управленческого взаимодействия между людьми, личности руководителя, его деятельности в различных сферах и на различном уровне, а также пытается дать ответ на вопросы: почему возникают межличностные конфликты, как организовать людей на выполнение заданий, что стимулирует работников в процессе совместной деятельности, каковы условия создания здорового социально-психологического климата в организации и т.д. Предметом «психологии управления» являются психологические аспекты управленческих отношений, функционирующих в процессе межличностного и межгруппового взаимодействия людей в процессе трудовой деятельности. Организационные и социально-психологические аспекты управления представляют собой знание того, как работать с людьми, воздействовать на них, управлять ими. Через управление людьми, осуществляется и управление экономическими и техническими объектами. В этом смысле управление организационно-психологическими процессами является исходным пунктом воздействия на экономические и технические процессы. Особенностью настоящего курса является ориентация на студентов, имеющих определенный запас знаний по общей психологии, но незнакомых с теорией управления. Цель курса заключается в формировании у студента системных представлений о социально-психологических закономерностях управленческой деятельности, в раскрытии специфики использования социально-психологических знаний в структуре деятельности менеджера, в освоении навыков анализа социально-психологических принципов, лежащих в основе эффективного управления.

Тема 1. Теоретические основы психологии управления

1.1. Управление как социальный феномен 1.2. Предмет и задачи дисциплины «Психология управления» 1.3. Нет области человеческой деятельности, которая не осуществлялась бы совместными усилиями людей. Эти усилия необходимо упорядочивать, организовывать, т.е. управлять ими. Управление образует особую специфическую деятельность и выступает как самостоятельная социальная функция. Из-за сложности, противоречивости, динамичности социальной системы возникает множество проблем управленческой

деятельности. Решением этих проблем не может заниматься одна какая-нибудь наука. Разные научные дисциплины рассматривают, выявляют различные проблемы управления. Эти дисциплины условно можно объединить в группы. Прежде всего, это *кибернетика* - наука, изучающая общие закономерности управления, которые имеют место в разных средах (социальных, биологических, технических). Теоретические положения данной науки имеют методологическое значение для других дисциплин, являются ориентиром при изучении специфических особенностей управления. Кибернетика дает общее определение управлению. Под управлением понимается «функция организованных систем (биологических, технических, социальных), которая обеспечивает сохранение целостности системы и поддерживает определенный режим ее деятельности». Далее, *теория управления (менеджмент)*, которая разрабатывает и определяет принципы, механизмы и функции управления, а также особенности и методы эффективного управления. И группа *общественных наук*: социология, психология, экономика, правоведение. Для них управление как социальный феномен выступает объектом изучения, но каждая из этих наук пытается выделить свой собственный предмет анализа управления. Надо заметить, что границы этих дисциплин размыты и, иногда, трудно провести демаркационную линию. Вот и в задачу данного курса входит обозначение границ дисциплины «Психология управления». В управлении организацией, персоналом основной компонентой выступают люди (либо целые подразделения). Индивиды представлены в сложной системе управленческих взаимодействий, с точки зрения менеджмента они могут быть представлены как *субъект* или *объект управления*. Одна из закономерностей, выявленных кибернетикой в процессе изучения систем, в том числе и управления, заключается в том, что система делится на управляемую (*объект управления*) и управляющую (*субъект управления*) подсистемы. Если нет такого деления, нет и управления. Управляющей подсистемой в живом организме является нервная система, в обществе - административно-управленческая система, аппарат управления, куда входят люди и наконец, в организации – руководитель. Таким образом, под *субъектом управления* - понимается носитель управленческого действия, воздействия, направленного на определенный объект управления, т.е. индивида, группу. В качестве субъекта управления может выступать как отдельный человек (руководитель), так и группа (директорат). *Объект управления* – это то, на что направлено управленческое воздействие, в качестве объекта управления являются опять-таки отдельный индивид или социальная группа. Субъект и объект образуют систему управления, которая состоит из принципов, функций, методов, целей, и которая выступает предметом такой дисциплины как менеджмент. Между объектом и субъектом управления возникают определенные отношения, взаимодействия, которые принято называть *управленческими отношениями*. Так как управленческие взаимодействия возникают в основном между людьми (руководителем и подчиненным), то можно говорить о социальном управлении. Под *социальным управлением* понимается непрерывный процесс воздействия руководителя не просто на группу людей (или одного индивида), а на их деятельность с целью организации и координации их совместных усилий для достижения целей, результатов. Другой закономерностью является то, что в основе управления лежит цель – как «первый, необходимый и решающий момент управленческой деятельности». Процесс осознания цели, обоснование ее необходимости и возможности ее достижения, получил название – *целеполагание*. В данном процессе система управления обществом (группой) получает свое практическое выражение, которое заключается в том, что социальное целеполагание придает определенную направленность процессу развития социальной системы. Отсюда управление зачастую определяется как целенаправленное воздействие. *Содержание управления* составляет регулирование системы (организации, общества) посредством приложения к объекту управления целенаправленных воздействий. В процессе регулирования достигается соответствие системы определенным целям. Суть регулирования состоит, во-первых, в поддержании объекта в определенном состоянии;

во-вторых, в направленном изменении объекта в соответствии с определенными целями. Различают внешнее и внутреннее регулирование. Внешнее осуществляется посредством воздействия на объект управления извне, а внутреннее – это самоуправление системы. Оно присуще только социальным и биологическим системам. Характеризуется оно автономным функционированием данной системы, принятием ею решений по внутренним проблемам. Существует разнообразие видов управления. Прежде всего, в зависимости от того в какой системе оно происходит, выделяется: *биологическое* - управление процессами, протекающими в живых организмах; *техническое* - управление техническими процессами в машинах и устройствах; *социальное* - управление обществом, социальными процессами, деятельностью людей. Именно последний вид управления является объектом изучения общественных наук. В свою очередь управление обществом различается на *экономическое* управление, *политическое* и *управление социальной сферой*. В рамках управления экономикой предполагается управление промышленностью, сельским хозяйством, строительством, финансами и т.д. Политическое управление - это воздействие на внутреннюю и внешнюю политику государства. И, наконец, управление социальной сферой предполагает целенаправленное воздействие на область жизнедеятельности человека, в которой реализуются условия труда и быта, здоровья и образования, досуга и т. д. Существуют и частные виды управления: ведомственное муниципальное; централизованное – децентрализованное; коллегиальное – единоначальное; стратегическое – тактическое; волюнтаристское – партисипативное и т.д. Эти виды описывают различные учебные дисциплины, начиная от «Менеджмента» и, заканчивая – «Правовыми аспектами государственного регулирования». Таким образом, под управлением в широком смысле слова можно понимать свойство, которое присуще сложноорганизованным системам (обществу, организации, группе), суть которого заключается в том, что оно (данное свойство) упорядочивает, регулирует систему в условиях постоянных изменений, сохраняет ее целостность и устойчивость, а также способствует ее развитию. Уже говорилось о том, что общественные науки изучают управление в качестве социального феномена. "Психология управления", являясь отраслью общей психологии – науки, которая изучает внутренний мир и духовное развитие человека, пытается обозначить границы своего предмета изучения. Односложно указать границы данной дисциплины невозможно. Современная психология характеризуется процессом дифференциации, который порождает разделение данной науки на отдельные отрасли, например: психология труда, изучающая психологические особенности и развитие трудовой деятельности человека; инженерная психология – посвящена изучению закономерностей процесса воздействия человека и современной техники; военная психология - изучает поведение человека в боевых условиях; юридическая психология – изучает особенности поведения участников уголовного процесса; и, наконец, психология управления. Эти отрасли отличаются друг от друга, но при этом сохраняют общий предмет исследования – закономерности и механизм психических процессов человека. Особая роль психологии управления связана с тем, что на рубеже 1920 –го веков глубинные трансформации общества и различных его аспектов, таких как, производство, экономика, управление, перенесли фокус внимания с чисто экономико-производственных вопросов на проблемы социально-психологические: взаимодействия общества и личности, руководителя и подчиненного, индивида и группы. В ходе исследования новых проблем выяснилось, что помимо формальных взаимоотношений между руководителем и подчиненным возникают неформальные, так называемые межличностные отношения, которые окрашены психологическими характеристиками, качествами личности управленца и работника и, которые во многом определяют эффективность управления. Под влиянием личностных факторов происходит перераспределение функций руководства, прав, обязанностей и ответственности. Отсюда необходимо в управлении учитывать индивидуальные особенности работника. Психологические аспекты взаимодействий в управленческой деятельности. Изучением

названных проблем и призвана научная дисциплина - психология управления. Термин психология управления стал употребляться в России еще в 20-е годы прошлого столетия в связи с распространением так называемой научной организацией труда (НОТ). На тот момент психология управления должна была решать две основных задачи: а) подбор сотрудников к задачам производства в соответствии с их индивидуальными качествами; б) воздействие на активность работников посредством системы стимулирования. Уже в трудах отечественных исследователей 20-30-х годов 20 века (А.К.Гастева, П.М.Керженцева, С.С.Чахотина и др.) появляются темы, связанные с психологическими проблемами управления. Но в самостоятельную научную отрасль психология управления выделилась в 60-е годы 20 столетия и связан этот факт с именами Е.Е. Вендрова и Л.И. Уманского. Основными задачами того времени были: проблемы производственных групп и коллективов, - психология личности руководителя, - подготовка и подбор управленческих кадров. Токам образом, четко сформировались проблемы психологии управленческой деятельности. К концу 20-го века психология управления – это интенсивно развивающееся научное направление, которое можно охарактеризовать следующими особенностями: прикладной характер разрабатываемых проблем; интеграция психолого-управленческих знаний, осуществляемая путем объединения достижений различных наук; рассмотрение управления в сфере бизнеса и деловых отношений. Психологический подход направлен на выявление социально-психологической сущности управленческой деятельности, на выявление управления как способа организации совместной деятельности людей. Интерес к данному подходу обусловлен двумя моментами: психология, с одной стороны, может пролить свет на закономерности отдельных элементов управленческой деятельности и, с другой - помочь в решении практических задач управления, посредством использования методов психологической науки (психологической диагностики). Границы дисциплины задают ее объект и предмет. **Объектом психологии управления** является организованная деятельность людей, отношений людей в организации в условиях, когда действия каждого индивида определены общими правилами. **Предметом психологии управления** являются *управленческие взаимодействия*, которые складываются в системе управления, а также способы управленческой деятельности как особого вида взаимодействий и связей между людьми. Возникают управленческие отношения только в рамках организованной деятельности, которая всегда подчинена определенным нормам и правилам. Проблематика данной дисциплины обширна: взаимодействие формальной системы отношений и стихийного поведения людей; роль руководителя в построении неформальных отношений; стиль руководства; мотивационные и коммуникативные механизмы взаимодействия руководителя и подчиненного; организационная культура как система ценностей и норм коллективного поведения и т.д. Определенные отношения и связи в организации в процессе управления окрашены психологическими особенностями, ибо они (эти отношения) возникают между людьми. Поиском и изучением данных особенностей занимается *психология управления*. **Предметом** данной дисциплины *является совокупность психических явлений и отношений в организации*, то есть, психологический аспект управленческих отношений и управленческой деятельности. Под управленческими отношениями понимается взаимодействие людей участвующих в процессе целенаправленного воздействия, т.е. в процессе управления. Эти отношения возникают между управляющей и управляемой подсистемами (между субъектом и объектом управления). Они являются разновидностью общественных отношений, то есть, включены в структуру связей, формирующихся в соответствии с видами деятельности. Управленческие отношения проявляются в управленческой деятельности. Это особый вид отношений, характеризующийся тем, что в результате управленческих отношений не создаются непосредственно ни материальные, ни духовные ценности. Но они являются необходимым условием их производства. В зависимости от сферы (экономика, политика, культура и т.д.), где протекают управленческие отношения, они приобретают

экономическую, политическую, идеологическую направленность. Управленческие отношения присутствуют в этих сферах, но сохраняют специфический характер. Они отличаются от других отношений (экономических, политических и т.д.), прежде всего, по цели. Например, цель экономических отношений – создание продукта труда, цель управленческих – организация деятельности людей по созданию данного продукта. Отличаются также по содержанию, например, содержание производственного процесса – производственно-технологический цикл (он может быть разнообразным); содержание управленческого процесса – управленческий цикл, который всегда включает в себя определенные стадии: выбор целей, постановку задач и их реализацию. Следующая особенность управленческих отношений - они всегда осознаются людьми, проходят через их сознание. Они создаются в результате сознательной деятельности людей. Экономические, политические отношения зачастую вообще не осознаются людьми. Далее, управленческие отношения подвижны. Экономические, политические, духовные – сохраняют свою сущность длительное время, (пока существует тип общества), управленческие – постоянно меняются. Управленческие отношения могут рассматриваться в двух аспектах: а) как отношения между людьми по поводу упорядочения, организации совместной деятельности (между субъектом и объектом управления); б) как результат управленческой деятельности (между субъектом и субъектом управления). *Виды управленческих отношений* многообразны: субординация, координация, самостоятельность, дисциплина и инициатива. Отношения субординации выражают непосредственное подчинение одних людей другим. Эти отношения выстраиваются по вертикали между высшими и низшими звеньями управления. Субординация указывает приоритет общих целей управления над частными. Складываются отношения субординации между руководителями разного уровня, а также между руководителем и подчиненными. Выражены они в административных актах, приказах или устных распоряжениях. Отношения координации являются согласованием деятельности субъектов в ходе реализации неких целей, а также проявлением самостоятельности субъектов. Характеризуются данные отношения горизонтальными связями и устанавливаются между отделами, службами, руководителями одного управленческого уровня. Психологи считают, что отношения координации зависят в большей степени от социально- психологических факторов, в основе которых лежит восприятие человека человеком. Отношения дисциплины проявляются через соблюдение всеми работниками (и руководителем) норм и правил, которые касаются сторон деятельности использования материальных, технических и финансовых ресурсов. Отношения инициативы предполагают, что при соблюдении норм, указаний человек должен действовать не автоматически, а обдуманно. Таким образом, управленческие отношения – это отношения определенной зависимости между субъектом и объектом управления, и выражаются они в терминах «подчинения» и «руководства». Возникают они вследствие объективной необходимости выполнения определенных управленческих функций (целеполагания, планирования, организации, мотивации и контроля). Управленческие отношения проявляются и как психологические, поскольку в их рамках происходит волевое воздействие на психику, хотя и не исчерпываются ими. Управленческие отношения ставят человека в положение либо объекта, либо субъекта управления. Все виды управленческих отношений проявляются в организации. Основная проблематика психологии управления: психологические факторы эффективности управленческой деятельности; межличностное общение; межгрупповые и межличностные конфликты в организации, психологические особенности процесса принятия решений; проблемы лидерства; психологический климат организации; оценка личности руководителя и подчиненного и т.д. Таким образом, данная отрасль научного знания призвана обеспечить подготовку менеджера, сформировать и развить социально - психологическую культуру, создать предпосылки понимания важнейших проблем управления: понимание природы управленческих процессов, представления об

ответственности руководителя, знание способов повышения эффективности управления, умение строить отношения с людьми в организации.

Тема 2. Личность как объект управления

2.1. Определение и структура личности

2.2. Личность и ее социальные роли

2.3. С точки зрения психологии управления в качестве управляемой системы (объекта управления) - выступает человек, индивид, личность. Но человек, как известно, сам управляет своим поведением в соответствии со своими потребностями, мыслями, мировоззрением и т.д. На возникающий вопрос - можно ли управлять человеком, имеется утвердительный ответ. Так, если общество - самоуправляемая система, а человек - элемент этой системы, то управлять обществом означает управлять и человеком, причем воздействовать на него таким образом, чтобы его поведение было полезно и обществу, и ему самому. Но человек – сложное понятие, рассматривается в психологии, педагогике, социологии. В психологии управления личность – это каждый человек во всем разнообразии свойств, присущих ему, отличающих его от других, но и объединяющих его с другими людьми. Рассматривая проблемы личности в производственной организации, (надо заметить, что ранее в теории управления личность не была предметом анализа), поэтому необходимо определить что такое "личность", ведь руководителю для того, чтобы взаимодействовать и управлять людьми (группой, личностью) необходимо знать, что такое личность. Существует несколько теорий личности, более подробно, с которыми знакомятся в курсах психологии и социологии. Насчитывается десяток социологических и психологических определений личности. Остановимся на следующем: **"Личность обозначает единство социальных образований, черт, качеств, получаемых человеком при взаимодействии с другими людьми"**. Это особое, целостное социальное качество человека, которое формируется в процессе всей его жизни. Для того чтобы понять поведение человека в производственной организации, видеть перспективу работы и уметь управлять им, необходимо, знать, что представляет собой структура его личности, та как изменения личности, ее развитие отражается в структуре. Она содержит следующие подструктуры: **биологически обусловленная подструктура**, куда входят темперамент, способности, половозрастные свойства личности. Всякая личность - это организм, тело, и организму свойственны определенные черты и свойства, которые получили название - *органические свойства*. **индивидуальная подструктура** – это особенности психических процессов человека (воля, память, эмоции, ощущения, восприятие, мышление); это уровень индивида характеризуется, так называемыми, *психическими свойствами*. **социально обусловленная подструктура**, куда входят такие элементы как направленность, мотивы, установки, ценностные ориентации; опыт (знания, умения, привычки. Это так называемые, *социальные свойства* личности. Таким образом, каждой подструктуре соответствуют определенные свойства личности. Уровень организма – органические свойства, уровень индивида – психические, уровень личности – социальные свойства. Систему можно рассматривать как управляемую только в том случае, если она обладает рядом свойств: детерминированностью, динамичностью, наличием управляемых параметров и обратной связью. Эти требования обязательны для любой управляемой системой (и биологической, и технической, и социальной). Чтобы применить эти требования к человеку, как управляемой системе, необходимо понять - каково их психологическое содержание. *Детерминированность* системы означает, что внешнее воздействие на нее должно вызывать в ней соответствующие изменения. Применительно к человеку значение этого требования доказано психологами: "В жизни человека детерминировано все, проявляется это в том, что внешнее воздействие находится в определенных причинно-следственных связях с его поступками". Детерминация на макроуровне заключается в том, что на человека оказывает воздействие вся система производственных отношений, а на микроуровне - его ближайшее окружение. Далее. *Динамичность* человека как системы проявляется в том, что при определенных условиях он под влиянием воздействий

способен переходить из одного состояния в другое. Управление преследует именно эту цель: переход объекта в такое состояние, которое соответствует поставленной цели. В психологической науке феномен "состояние системы" трактуется как психологическое состояние личности. Под этим состоянием понимается относительно устойчивая организация всех компонентов психики, которые выполняют функцию регулирования взаимодействия человека с внешней средой. Психологическое состояние имеет различные структурные компоненты: эмоциональные (настроения, аффекты), интеллектуальные (воображение, память, речь) и волевые (воля). Динамичность человека проявляется не только в смене психических состояний, но и во взаимосвязи этих состояний с устойчивыми свойствами личности. Следующее требование - *наличие управляемых параметров*. Управляемые параметры человеком носят многоуровневый характер. Во-первых, ближайший, подвижный уровень. Его образует идеальная модель предстоящей деятельности, которая формируется в сознании человека на фоне того или иного психического состояния. Отсюда управляющими параметрами выступают психические феномены: образ предмета деятельности, цель (ожидаемый результат), мотив (побуждение к активности) и способ действий. Во-вторых, более отдаленный уровень, который составляют относительно устойчивые психические образования: свойства и качества личности, убеждения, знания, умения, навыки. Влияние на личность осуществляется через первый уровень, и закрепляется на втором. Требование "*обратной связи*" как средства получения информации о последствиях своих поступков применительно к человеку обнаруживает специфические особенности. Они проявляются через усложнение ситуации тем, что подчиненный реализует не собственный замысел, а замысел другого человека. Поэтому в процессе деятельности личность должна соотносить результаты не только с собственными представлениями, а и с исходным замыслом руководителя. Эти представления не могут быть абсолютно идентичными. Таким образом, *человек обладает основными параметрами управляемой системы и может рассматриваться как объект управления*. Особенностью управления личностью является то, что, ее поведение связано с деятельностью руководителя (субъекта управления) не жестко, не однозначно. Личность - это активная управляемая система, наделенная волей и сознанием, а значит, живет и действует не только по инструкции другого человека (руководителя), но и в соответствии с собственными интересами и целями. Социально-психологический подход требует рассмотрение личности в связи с социальной группой, в состав которой она входит. Индивид, являясь членом группы, занимает определенное положение (позицию) и в системе управленческих отношений, и в системе - производственно-функциональных. Эта позиция обусловлена, прежде всего, профессионально квалификационными характеристиками работника (образование, профессия и т.д.). В производственной группе четко различаются позиции директора, бухгалтера, технолога, рабочего и т. д., каждая из позиций имеет соответствующие права и обязанности. Между позициями существует взаимодействие, оно существует и между людьми, которые их занимают. Например, позиция руководителя подразумевает существование позиции подчиненного, а также и определенных отношений между ними. В рамках возникающих отношений руководитель и подчиненный выполняют соответствующие "социальные роли". Под "*социальной ролью*" понимается нормативная система действий, ожидаемых от индивида в соответствии с его социальной позицией. Индивид в организации проигрывает массу ролей. В проигрывании той или иной роли проявляются разные качества личности (руководитель должен быть настойчивым, профорг - отзывчивым и т.д.). Существует два необходимых условия соответствия роли требованиям организации и запросам человека. "Ясность" роли, предполагающая, что человек, исполняющий ее, понимает содержание работы и способы ее осуществления. И "приемлемость" роли, означающая готовность человека к сознательному ее выполнению. То есть, цели деятельности организации могут быть достигнуты тогда, когда участники хорошо выполняют свои роли. Образцы поведения, ожидаемого от личности в организации, обуславливаются организационно-

технической и социальной системами, которые, в свою очередь, предъявляют человеку различные требования. Организационно-технические требования диктуют орудия, технологии, цели производства. Социальные требования исходят от окружающих людей, групповых норм, ценностей и традиций. В пределах одной организационной среды индивид может выполнять множество функциональных ролей: бригадир, рационализатор, токарь, директор и т.д. Функциональная роль определяется инструкциями и правилами, где указываются обязанности, права и официальные контакты (связи). Четкие должностные инструкции обеспечивают основу понимания роли. Любая инструкция определяет степень ответственности работника. Она служит средством внутреннего контроля (самоконтроля) и внутренней регуляции деятельности личности.

Ответственность является ориентацией на выполнение определенных требований, норм, образцов. Работник в организации выполняет не только функциональные роли, но и определенные роли в системе неформальных отношений, например, роль «ученика», «судьи», «аутсайдера». Они являются следствием индивидуальных особенностей личности. Выполнение человеком формальных и неформальных ролей зависит от того, насколько он понимает специфику данной роли и усваивает ее. Таким образом, управление личностью может складываться из: 1) правильного определения социальной роли каждого работника и его места в организации; 2) усвоения каждым индивидом предназначенной ему роли; 3) обеспечения выполнения каждым работником своей роли.

Поведение личности как объекта управления строится на основе соответствующих *социальных норм*. *Нормы* можно определить как "исторически сложившиеся стандарты поведения и деятельности, соблюдение которых выступает для индивида необходимым условием включения в социальную систему". Нормы служат ориентиром личности в ситуации выбора, обеспечивают социальный контроль ее поведения, а также упорядочивают характер взаимодействий в рамках организации, группы. Те или иные социальные нормы присущи всякой группе: и большой, и малой. В производственной организации, наряду с общепринятыми в данном обществе социальными нормами, существуют специфические нормы, характерные только для данной организации (вступление в должность, проводы ветеранов и т.д.). Социальные нормы возникают как в результате целенаправленной деятельности, так и стихийным образом, особенно отчетливо это проявляется на уровне малой группы. Сформировавшиеся неофициальные нормы могут служить целям организации, а могут противодействовать им. Нормы производственной организации регулируют не только формальные отношения, но и межличностные взаимодействия. Нормы, в качестве неписаных правил выполнения работы, подразумевают, что должно быть сделано, и, чего делать не следует; какое поведение приемлемо, а какое нет. Сплав официальных и неофициальных норм в конкретной группе называют *"групповыми нормами"*. Определяют их в качестве "правил регуляции поведения членов группы на основе представления о должном и желательном". Вырабатываются они в результате совместной групповой деятельности и связаны с групповыми ценностями. Нормы можно представить в виде требований организации к ее работникам: совершенствование профессионального мастерства, повышение уровня культуры, качественное и своевременное выполнение производственных заданий, проявление инициативы и творчества и т.д. Система норм вырабатывается одновременно с формированием структуры группы. Социально-психологические исследования показывают, что каждый член группы может быть подвержен эффектам воздействия групповых норм. Самое значительное влияние наблюдается в случаях, когда группа, в состав которой входит индивид, является для него референтной (т.е. группой, с которой личность отождествляет себя в наибольшей степени). Социальные нормы и ценности референтной группы выступают для индивида в качестве эталона деятельности. Таким образом, для объяснения поведения человека необходимо обращаться к рассмотрению норм и ценностей его референтной группы. Обычно человек имеет несколько таких групп и, в зависимости от ряда обстоятельств, ориентируется то на

одну, то на другую социальную группу. Задача руководителя, обладая различными управленческими средствами, "делать" производственную группу одной из референтных групп подчиненного. Таким образом, учет сложившихся норм, знание их специфики, направленности и силы воздействия на работника является одним из условий эффективного управления личностью в организации. Не учитывая влияние норм на работу группы, руководитель может предпринять неадекватные действия. Например, если он игнорирует факт существования личных интересов у членов группы, то с их стороны может возникать мощное противостояние, конфликт. **Тема 3. Социальные группы как объект управления**

3.1. Организация как система социальных групп

3.2. Понятие малой группы, ее структура.

3.3. Групповая динамика

3.4. Прежде чем управлять объектом, надо представлять его основные характеристики. В качестве объекта управления рассматривать можно социальную организацию и социальную группу. С точки зрения системного подхода, организацию можно представить как систему. Система - это сочетание элементов, дающих в совокупности новое качество, которым по отдельности ни один из ее элементов не обладает. Так, общество - это нечто большее и иное, чем составляющие ее организации, а группы - это иное, чем сумма составляющих ее индивидов. Под социальной организацией обычно понимается объединение некоторого множества индивидов для достижения определенных целей. По содержанию организация представляет собой систему отношений между ее членами, которая обеспечивает направленность действий всех членов для достижения целей. Основная функция организации в обществе - повышать упорядоченность действий людей. Социальная организация - это функциональный объект, который основывается на системе типовых норм. Эти нормы задаются организации как стандарт деятельности. Существенными характеристиками организации являются: устойчивость, иерархичность, специализация и сверх аддитивность, (т.е. прирост дополнительной энергии, так называемый, синергетический или организационный эффект). Основными элементами организации являются: а) *функции* - цели, предписания, обязанности; б) *регуляторы* - нормы поведения, средства контроля, стимулы; в) *связи (отношения)* - иерархическая система должностных и функциональных зависимостей; г) *люди* - связанные между собой социальными ролями и позициями (статусами). Организация всегда опирается на необходимые для достижения целей материальные ресурсы и определенную систему отношений. Эта система отношений обеспечивает устойчивость и направленность действий всех членов организации. Выделяется два вида отношений: формальные и неформальные. Формальные отношения обусловлены функционально - технологическим разделением труда в данной организации. Они устанавливаются в виде правил, норм поведения и фиксируются в положениях, инструкциях. Они отражают служебные взаимоотношения в организации, ибо работник, выполняя определенные функции, должен взаимодействовать с другими членами организации. Эти отношения: а) *безличны* - правами и обязанностями наделяется не человек, а должностная позиция; б) *однозначны* - рассчитаны на конкретные задачи; в) *постоянны* - медленно изменяются во времени. Наиболее тщательно в организации регламентированы отношения власти (субординации). Данного вида отношения образуют формальную структуру организации. Неформальные отношения - это дружеские связи, которые возникают на основе действительных функций, выполняемых каждым работником, и представляют собой фактически сложившиеся взаимоотношения в организации. Они складываются из-за взаимных личных симпатий, общих взглядов и интересов, а также на основе распределений по престижу и лидерству. Эти отношения *спонтанны* (не запланированы), *динамичны, противоречивы, имеют личностный характер*, так как окрашены психологическими особенностями взаимодействующих между собой людей. Работник вступает в неформальные отношения для удовлетворения потребности в общении,

привязанности, дружбе и получения информации. Формальные и неформальные отношения образуют соответствующую структуру организации как постоянный образец взаимосвязей ее членов. В своих решениях руководитель должен считаться с неформальной структурой коллектива, которая сложно вплетена в формальные отношения. Чем больше расходятся эти две структуры, тем напряженнее взаимоотношения в коллективе. Идеальным состоянием коллектива считается такое, когда формальные и неформальные структуры группы максимально совпадают. Руководитель должен стремиться к тому, чтобы приблизить формальную структуру подчиненных к неформальной, это позволит обеспечить работоспособность группы, организации. Отношения между работниками организации образуют социальную подсистему (кроме нее существует техническая подсистема). Социальная подсистема состоит из социальных групп. Социологический подход, определяя понятие социальной группы, задает объективные критерии различных социальных групп и изучает их свойства; а также, определяя место группы в социуме, соотносит место личности в той или иной группе. Можно назвать следующие реальные группы, функционирующие в обществе: производственные, этнические, партийные, творческие, религиозные и т.д. Социально-психологический подход отвечает на вопрос, что значит группа для индивида, (так как один человек является членом различных групп), какие характеристики группы значимы для личности, каковы закономерности поведения и деятельности людей в той или иной реальной группе, каков механизм воздействия группы на человека. Американский социолог Р. Мертон предложил следующее определение *социальной группы* - "это совокупность индивидов, определенным образом взаимодействующих друг с другом, осознающих свою принадлежность к данной социальной группе и признающих ее членами с точки зрения других". Мертон выделял в социальной группе три основные черты: взаимодействие, членство и единство (идентичность). Группа является звеном, которое связывает человека со всей организацией, а через нее с другими социальными структурами и обществом в целом. Именно через группу от социума идет поток ценностей и норм к человеку; от индивида - встречный поток к организации: установки, ценностные ориентации, образцы поведения получают групповую окраску и характер групповых интересов. На стыке этих потоков в качестве результата возникают групповые правила, дающие основание рассматривать группу, с одной стороны, как объект управления, а с другой - как реальный субъект социального поведения

3.5. Непосредственное взаимодействие работников происходит в так называемой "малой группе". Существует множество определений малой группы, которые можно свести к следующему. *"Малая группа* - это устойчивая, немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном личном общении". Ситуация непосредственного контакта существенно влияет на протекание психических процессов, результативность деятельности человека и сопровождается возникновением "надиндивидуальных", групповых феноменов. Одной из главных причин изучения малой группы, явилась практическая необходимость поиска оптимальных методов управления групповой деятельностью. Малая группа обладает всеми признаками социальной группы. К ее социально-психологическим характеристикам относятся: состав, структура группы, групповые интересы, нормы, ценности, цели и потребности. Именно по этим характеристикам каждая группа в психологическом плане отличается друг от друга. В совокупности эти характеристики делают группу психологической общностью, то есть, позволяют каждому ее члену идентифицировать себя с ней. Знание подобных характеристик и механизма их влияния на взаимодействие в группе, необходимо руководителю для того, чтобы осуществлять целенаправленное воздействие в коллективе. Состав малой группы разными авторами определяется по разному: 2-7 чел., 3-9 чел., 3-12 чел. В структуре группы проявляется содержание, характер связей и отношений между членами группы. Через структуру определяется положение индивида в группе. Производственная группа имеет формальную и

неформальную структуры. Формальная структура состоит из *социально-демографической*, где работники выделяются по полу, возрасту, образованию. *Функциональной структуры*, где по функциям выделяются руководители, специалисты, служащие, рабочие и *профессионально - квалификационной*, делящей всех работников по профессиям и квалификации. Перечисленные типы структур объединяют формальные отношения в организации. Значительной характеристикой является эмоциональная (неформальная) структура группы, которая демонстрирует межличностные отношения в группе, а также ее связи с функциональной групповой деятельностью. К данному типу структур относятся: "*структура предпочтений*", которая возникает в отношениях между членами группы, и измеряется различной степенью симпатий или антипатий индивидов друг к другу. И "*структура ожиданий*", возникающая благодаря тому, что всякий член группы не просто выполняет в ней свои функции, но и обязательно как-то оценивается другими. Соответствие формальной и неформальной структур общим целям организации получило название «институциональной идентичности». Человек в группе занимает определенный статус (позицию, место). Статус, с одной стороны, соответствует формальной структуре, а с другой - неформальной. Занимая позицию, индивид выполняет определенную статусную роль, которая предусматривает определенный набор требований, то есть, от каждой роли ожидается выполнение некоторых функций и, причем, определенного качества. Группа через систему ожидаемых образцов поведения контролирует деятельность своих членов. Для того чтобы система ожиданий работала, в группе существуют групповые нормы и санкции. Групповые нормы могут включать в себя общезначимые социальные нормы и специфические, выработанные данной группой. Ответственность за усвоение, принятие (или отвержение) индивидом групповых норм во многом лежит на руководителе.

Групповые санкции - это механизм, посредством которого отслеживается принятие или отвержение личностью групповых норм. Санкции могут быть двух типов: поощрительные или запретительные. Умелое использование системы санкций, позволяет руководителю обеспечивать соблюдение норм и правил организации. Таким образом, малая группа является своеобразным полем, на котором происходит психологическое и социальное развитие личности. Включенная в общую структуру организации, группа выступает коллективным объектом управления. Наиболее общими качествами малой социальной группы, с точки зрения управления, считаются следующие: направленность группы, ее социальные цели, мотивы деятельности и групповые нормы; организованность группы, ее способность к самоуправлению, ее сплоченность; социально-психологический климат группы, социальное самочувствие каждого из ее членов, уровень удовлетворенности группой; референтность, т.е. степень принятия членами группы групповых норм; коммуникативность, т.е. степень межличностного восприятия и установленного взаимопонимания между членами группы. Для решения поставленных задач в организации создаются определенные организационные структуры: цеха, отделы, участки и т.д. Основными факторами, влияющими на организационную структуру, являются цели, характер задач, условия протекания производственных ситуаций, а также социально-демографические и психологические характеристики ее членов. Так, высокая степень однородности (гомогенности) организации по признакам пола, возраста, образования, общих интересов и потребностей способствует возникновению тесных неформальных контактов. Разнородный (гетерогенный) по указанным признакам коллектив распадается на относительно однородные по своему составу группы, что, в свою очередь, может являться источником противоречий, которые отрицательно влияют на взаимоотношения в коллективе. Термином "групповая динамика", с одной стороны, обозначается определенное направление в психологии, которое исследует динамические процессы, происходящие в малой группе. А с другой - под групповой динамикой принято понимать сам процесс взаимодействия членов группы в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей. Данный процесс отличается тесной взаимозависимостью и взаимовлиянием членов группы и позволяет уменьшать

напряжение, возникающее между ними. Группа не является неподвижным образованием, жизнь группы - это движение во времени, обусловленное внутренней динамикой, а также внешними воздействиями. Изучение групповой динамики включено в курс "психологии управления", ибо знание механизмов динамического равновесия в группе позволяет наиболее эффективно использовать их в управленческой практике. *Групповая динамика как процесс взаимодействия включает в себя следующие элементы:* цели группы, которые определяются тем, в какую, более общую, систему работы включена данная группа; нормы - как общие правила и представления, выработанные самой группой; структуру группы и роли, которые ее образуют; психологическую целостность - взаимное тяготение членов группы друг к другу. Данный процесс объясняет следующее: принадлежность индивида к группе, привлекательность группы для него; образование стихийных и неформальных групп, появление различных социальных ролей в группе. Групповая динамика доказывает, что группе присуще такое свойство управляемой системы как динамичность. Динамичность означает что, в зависимости от степени созревания внутригрупповых феноменов, группа, проходя определенные фазы, может последовательно достигать различных уровней развития. Каждый уровень связан с различными механизмами управления. Условно можно выделить четыре таких уровня. На нижнем уровне управляемость группы всецело держится на требованиях руководителя. Это исходное состояние группы. На следующем уровне выделяется ядро группы, вокруг которого объединяются члены, и это ядро также начинает предъявлять требования. На третьем уровне - требования исходят от всей группы, на четвертом - каждый член группы обретает требовательность по отношению к себе и другим. Традиционно уровни развития группы определяются исходя из четырех параметров: а) целеустремленность (осознание всеми целей); б) сплоченность (единство и реально существующие связи); в) прочность (позитивное разрешение конфликтов); г) эффективность (практическая польза, которую группа приносит организации). Группа динамична не только потому, что может переходить от низших уровней развития к высшим, но и потому, что в пределах одного уровня проявляется подвижность таких компонентов группы, как групповое мнение и настроение. Мнения и настроения группы можно рассматривать в качестве управляемых параметров. Так, если руководитель ставит задачу и добивается ее выполнения, то результат зависит от того, насколько удалось сформировать единство мнений. В качестве управляемых параметров также выступают взаимоотношения, традиции, ценности, нормы и все то, что получило название - «организационная культура», (подробнее об этом см. тему 9).

Тема 4. Эффективность групповой деятельности

4.1. Поведение личности в группе

4.2. Руководство и лидерство

4.1. Поведение человека в группе в целом не всегда можно объяснить на основе представлений о входящих в группу личностей (их качествах и свойствах), ибо как только индивид осознает себя членом группы, на его поведение начинают влиять различные групповые феномены. Для того чтобы объяснить действия подчиненных в группе, необходимо понять какие процессы, образующиеся внутри нее, помогают достижению целей, а какие - препятствуют. Руководителю необходимо знать об этих механизмах, научиться поддерживать положительные тенденции и смягчать негативные. В качестве основных факторов, влияющих на успешность групповой работы, необходимо рассматривать, с одной стороны, *социально-психологические характеристики группы* (протекание динамических процессов); а с другой - *ее структурно-формальные показатели* (величина, состав группы и ее структура). Можно назвать следующие динамические процессы, влияющие на эффективность групповой деятельности: групповая сплоченность, групповое давление, стиль руководства, лидерство и т.д. Под групповой сплоченностью понимается процесс формирования в группе особого типа связей, которые позволяют превратить ее в психологическую общность людей, необходимую для

эффективной групповой деятельности. В ходе этого процесса группа не просто "продуцирует" нормы и ценности, а члены группы их "усваивают", осуществляется глубокая интеграция, необходимая для достижения целей. Сплоченность означает, что в данной группе достигнута особая степень развития отношений, которая позволяет ее членам в наибольшей мере разделять групповые цели и ценности. К факторам, обеспечивающим сплоченность, можно отнести: степень симпатии членов группы; сходство взглядов и отношения к групповым целям; удовлетворенность групповой деятельностью; характер руководства; содержательная работа; престиж коллектива и т.д.

Групповое давление проявляется в том, что под воздействием группы человек поступает не по собственному усмотрению, а из-за желания не отличаться от других, быть похожим на членов группы. Данный феномен в социальной психологии получил название "конформизма" или "конформности". Определяется он как психологическая характеристика позиции индивида относительно позиции группы: принятие или отвержение им стандарта, свойственного группе, меру "подчинения" индивида группе. Различают внешнюю конформность, когда мнение группы принимается индивидом лишь внешне, и внутреннюю, когда индивид действительно усваивает мнение большинства. Так, групповое давление задает особый тип отношений между членами группы и тем самым, оказывает влияние на эффективность ее работы. И так, члены группы связаны друг с другом той или иной зависимостью. Взаимозависимость между членами группы может обеспечиваться не столько достижением общих целей, сколько самим существованием группы и взаимоотношениями внутри нее. То есть, руководитель на самом деле управляет не отдельной личностью, а группой. Решение деловых проблем требует от него в большей степени понимание динамических процессов, происходящих в группе, а не только понимание отдельной личности. Можно назвать три наиболее важных механизма, обеспечивающих целенаправленное воздействие на группу. Во-первых, "принуждение работников к подчинению". В распоряжении группы есть механизмы (групповые нормы и санкции), позволяющие заставить каждого отдельного работника вести себя так же, как другие. Степень подчинения зависит от характера ситуации и личных качеств работника. Люди, подчиняясь нормам группового поведения, обеспечивают собственную безопасность. Степень влияния групповых норм зависит от характеристик и группы, и человека. Во-вторых, "коллективное принятие решений": члены группы, участвующие в процессе принятия решения, как правило, стараются наиболее успешно провести его в жизнь. В-третьих, "тесное взаимодействие" таких методов работы - как конкуренция и сотрудничество. При использовании того или иного метода необходимо исходить из задач или видов работ. Так, сотрудничество всегда повышает степень удовлетворенности работой, а конкуренция - увеличивает производительность. Таким образом, реально управлять группой можно при условии, что субъект управления располагает знаниями как о структурно-формальных показателях группы, так и о протекании в ней различных динамических процессов.

4.2. При описании динамических процессов в группе, возникает вопрос о том, как группа организуется, кто берет на себя функции по ее организации и управлению, т.е. вопросы "руководстве" и "лидерстве". Проблема руководства и лидерства не просто относится к проблеме интеграции группы, успешности ее деятельности, но и психологически описывает субъект этой интеграции. Понятия «руководство» и «лидерство» имеют как различия, так и общее. Вначале остановимся на том, что *их отличает*. Любая организация рассматривается в двух планах: с точки зрения формальных, должностных отношений и, с точки зрения неформальных, психологических, эмоциональных отношений. Отсюда, во-первых, руководство - это феномен, имеющий место в системе формальных отношений, а лидерство - в системе неформальных. Роль руководителя заранее определена, оговорена функциями и инструкциями. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании ее нет. Во-вторых, руководитель назначается извне (или выбирается целенаправленно), лидер выдвигается из числа окружающих его людей. В-третьих, руководитель осуществляет регуляцию

официальных отношений в группе, лидер регулирует межличностные отношения. В-четвертых, руководство более стабильно и от желания группы зависит меньше всего, лидерство менее стабильно, назначение лидера зависит от настроения группы. Руководство обладает более определенной системой санкций, чем лидерство. В-пятых, процесс принятия решения руководителем более сложен, опосредован множеством обстоятельств, не обязательно коренящихся в данной группе. Лидер же принимает решения, непосредственно касающиеся данной группы. Таким образом, руководство - это элемент макросреды, так как связано со всей системой отношений в организации. Лидерство констатируется в условиях микросреды (малой группы). Несмотря на множество различий, понятия "руководство" и "лидерство" имеют и общие черты, ибо связаны с одним порядковым типом задач. Во-первых, руководство и лидерство являются средством координации, организации отношений членов группы, а также средством управления ими. Во-вторых, оба феномена реализуют процесс социального влияния в группе. В-третьих, и руководству, и лидерству присущ момент известной субординации отношений. Это общее позволяет руководителю стать лидером, а лидеру перейти в руководителя. "*Лидерство*", в большей степени, понятие психологическое. В психологии под лидерством понимается ведущее положение отдельной личности не облеченной властью, ее эффективное влияние на других членов коллектива, что побуждает последних действовать определенным образом. Лидер направляет действия людей на основе сугубо личного влияния, используя свои возможности внушения и убеждения. "*Руководство*" понятие скорее социологическое и определяется как деятельность по созданию основных целей и путей их достижения, т.е. как особого рода отношения между людьми в организации. Руководство - это отношения между разными уровнями организационной структуры, между статусами, между функциями и т.д. Таким образом, понятие лидерства относится к характеристике психологических отношений, возникающих в группе "по вертикали", т.е. с точки зрения доминирования и подчинения. Понятие руководства относится к организации всей деятельности группы, к процессу управления ею. Выделяют критерии эффективности руководства и лидерства. Первым критерием являются психологические показатели. К ним относятся: удовлетворенность членов группы коллегами, руководителем и т.д.; мотивация (желание трудиться); авторитет руководителя; самооценка группы. Вторым критерием является: результативность группы, коллектива. Данный показатель складывается из экономичности ресурсов, качества продукции, производительности труда, прибыльности, внедрения нововведений. Таким образом, эффективность работы производственной группы складывается из множества факторов, среди которых динамические процессы, происходящие в группе, занимают далеко не последнее место.

Тема 5. Личность как субъект управления

Личность руководителя и ее основные характеристики

5.1. Функции и структура деятельности руководителя 5.2. Соотношение власти и авторитета

5.3. Понятие управленческого стиля
Личность, ее свойства и основные характеристики играют немаловажную роль в управленческой деятельности, ибо, как показывает практика, ни каждый человек может согласовывать и упорядочивать деятельность индивидов, т.е. управлять ими. Да и ни каждый руководитель успешно справляется с функцией организации и мотивации людей для достижения поставленных целей. Одной из задач психологии управления является установление оптимальной структуры качеств, которой должен обладать руководитель. Исследователи пытаются сформировать перечень наиболее существенных качеств личности руководителя. Очевидно, что нельзя говорить о качествах руководителя вообще в отрыве от конкретного содержания его деятельности. Так, в производственной сфере важны одни качества, в социокультурной - другие. Но можно сформулировать общие требования к личности руководителя. Прежде всего, личность руководителя включает в себя три составляющие. Биографические

характеристики - возраст, пол, социально-экономический статус, образование. Если пол и возраст не имеют четкую корреляцию с эффективностью управленческой деятельности, то статус и образование существенно на нее влияют. Вторым элементом являются способности: нужно различать общие интеллектуальные - как совокупность всех познавательных возможностей человека. И специфические способности - знания и умения, компетентность и информированность. Руководитель должен владеть тремя группами умений и навыков: технологическими, имеющими отношение к предмету и содержанию труда. Психологическими навыками, позволяющими успешно взаимодействовать с группой, завоевывать доверие и авторитет. И концептуальными, дающими руководителю возможность видеть организацию в целом. Но существуют факторы, которые могут снижать влияние тех или иных способностей. Это мотивация руководителя, его опыт и отношения с персоналом. Третий элемент - это непосредственно черты личности руководителя; традиционно их делят на три группы: психофизические, деловые, профессионально-организаторские. К первой группе относятся: интенсивность внимания, волевые усилия, объемная память, эмоциональные реакции (уровневенность и стрессоустойчивость), общительность, доминантность и т.д. К группе деловых качеств относят - предприимчивость, независимость, стремление к достижению, умение видеть перспективу, идти на риск и т.д. К профессионально-организаторским качествам относятся: целеустремленность, оперативность, распорядительность, требовательность, умение справедливо оценивать работу других и т.д. Перечисленные качества личности не исчерпывают всех характеристик руководителя, ведь он, как правило, обладает индивидуальными особенностями. Итак, если технологические и экономические задачи можно доверить технике, компьютеру, то социально- психологические проблемы (оценивание, увольнение, мотивация работника) способна решать только личность. У субъекта управления - руководителя нет единого универсального алгоритма управленческой деятельности, поэтому к управленческому труду привлекают людей, с одной стороны, способных по своим личным качествам оказывать целенаправленное воздействие, с другой - стремящихся совершенствовать эти качества.

5.4.. Социально-психологические проблемы субъекта управления как управляющей системы связаны с одной стороны, с ее построением, а с другой - с ее функционированием. В теории управления структура и функции субъекта управления рассматриваются в соответствии с этапами управленческого цикла. Под функциями понимается «совокупность однородных повторяющихся задач, которые необходимо решать для достижения целей». К числу этих функций относятся - планирование, прогнозирование, организация, сбор и преобразование информации, принятие решений, контроль и оценка эффективности управления. Такое разделение относительно, ибо в реальной практике управления все функции взаимосвязаны между собой. В отличие от специалистов по управлению, психологи и социологи, рассматривая функции руководителя, берут за основу не управленческий цикл, а всю структуру деятельности руководителя, в которой, в зависимости от направления, выделяют четыре типа деятельности. Деятельность, направленная на производство; - на внешнюю среду; - на других людей и на самого себя. Социально-психологический подход рассматривает руководителя не только в рамках одной социальной роли - административной, а с учетом всего множества его ролей. По всем направлениям руководитель может исполнять до сорока видов ролей, которые условно можно объединить в три группы. Это группа межличностных ролей: лидер, мотиватор, учитель, буфер, арбитр. Группа информационных ролей: сборщик и передатчик информации, оратор. И группа профессиональных ролей: распорядитель, охотник за прибылью, хозяин, стратег, координатор, инициатор, консультант. Роли могут проявляться позитивно и негативно, сильно или слабо, зависит это от управленческой ситуации. Но именно позитивное проявление многих ролей обеспечивает успешность деятельности руководителя. Разные авторы выделяют в структуре деятельности руководителя различное количество функций,

при этом разбивая их на две группы: основные (производственные) и социально-психологические. В производственную группу входят следующие функции: административно-организационная - включает предписание работ, формирование управленческих органов, контроль за исполнением; стратегическая - определяет цели и методы управления; информационная - отвечает за сбор и переработку информации; принятия решения - позволяет решать проблемы и вырабатывает программы действий подчиненных; экспертно-консультативная - отвечает за консультирование подчиненных. Выполняя производственные функции, руководитель выступает, прежде всего, как специалист данного производства. К социально-психологическим функциям относятся: коммуникативная, устанавливающая горизонтальные и вертикальные связи внутри организации; дисциплинарно - стимулирующая, оценивающая качество работы подчиненных, побуждающая их к исполнению задач; представительская, позволяющая взаимодействовать с внешней средой; социализирующая (воспитательная), осуществляющая развитие способностей и инициативы персонала; психотерапевтическая, отвечающая за создание благоприятного социально-психологического климата. Средством повышения эффективности управления является знание руководителем своих функций, а также качественное их выполнение.

5.3. Для того чтобы успешно выполнять свои функции, руководитель должен обладать не только соответствующими качествами личности, но и соответствующими полномочиями властью и авторитетом. Последние два понятия взаимосвязаны, но не идентичны. Власть - это форма влияния, опирающаяся или проистекающая из законного положения (должностного статуса), которое занимает человек, то есть, это правовая категория. Власть вручается руководителю и обеспечивается нормами. Через нее он получает возможность оказывать влияние на людей, на характер их труда и результаты функционирования организации. Авторитет - это такое влияние, которое получено личностью в процессе работы, а также признание, которым она пользуется среди людей. Между властью и авторитетом существует соотношение: уже само назначение руководителя на должность создает условия для авторитета. Но можно иметь большую власть, но не иметь авторитет и наоборот. Авторитет - это особый вид отношений между руководителем и подчиненными со сложной системой прямой и обратной связи. Он выступает фактором надежности системы управления, ибо признание людьми руководителя создает у них психологическую предрасположенность к сотрудничеству и подчинению. Проблема авторитета - это не вопрос личного престижа или морального комфорта руководителя, она имеет социально-психологический характер. Авторитет сосредоточен в общественном мнении и зависит не от того, что человек думает сам о себе, а что думают о нем другие. Отвечая на вопрос: как завоевать авторитет, психологи считают, что восприятие руководителя подчиненными связано первоначально с их оценкой его должностного статуса. То есть, чем больше объем должностных полномочий и экономических возможностей, которыми обладает руководитель, тем сильнее психологический эффект, который оказывает его должность на людей. Должностной статус формирует психологические предпосылки для утверждения авторитета руководителя, но никакая должность сама по себе не обеспечивает этот авторитет. Другим важным фактором авторитета является оказываемое руководителю доверие подчиненных. Условием завоевания доверия является, с одной стороны, моральная компонента: нравственные качества личности руководителя и его мировоззрение, а, с другой стороны - компетентность и деловые качества руководителя. Авторитет имеет качественную и количественную стороны. Качественная сторона связана с качествами личности руководителя. В зависимости от наличия тех или иных качеств, руководитель может обладать псевдо-авторитетом: "подавления" (через запугивание); "расстояния" (через удержание подчиненных на расстоянии); "педантизма" (через мелочное регламентирование) и т.д. К количественным характеристикам авторитета относятся "широта" и "устойчивость". "Широта авторитета" измеряется кругом людей, среди которых руководитель пользуется уважением и доверием. "Устойчивость"

описывает престиж руководителя по признаку долговременности и прочности авторитета, несмотря на неблагоприятные или изменчивые обстоятельства. Таким образом, авторитет, с одной стороны, является условием успешной работы руководителя, а с другой - результирующей его личности и стилевых проявлений. В литературе стиль управления понимается неоднозначно. С одной стороны, стиль определяется как "устойчивый комплекс индивидуально-психологических особенностей личности руководителя", который проявляется в его деятельности. С другой стороны, - как "совокупность устойчивых методов решения типовых задач, возникающих в процессе управления". То есть, выделяется "стиль управления" и "стиль руководителя". В рамках "стиля управления" различается *индивидуальный и общий стиль*. Последний имеет общие поведенческие характеристики деятельности, принятые в данном социально-экономическом и культурном контексте. Общий стиль управления еще называют государственным стилем. В разные периоды времени он обладает различными характеристиками. Так, прежний государственный стиль управления, называемый "рецептурным" (или "ленинским"), можно охарактеризовать тем, что как у руководителя, так и у подчиненного были сформированы устойчивые стереотипы: "бесконтрольного исполнения и подчинения власти". Данные стереотипы складывались из трех моментов: дихотомичности мышления, склонности к поиску простых одномерных решений и определения власти, а не человека, как высшей ценности. *Индивидуальный стиль* - это собственно и есть стиль работы руководителя. Его определяют как систему сложившихся отношений между руководителем и коллективом. Существуют различные условия, влияющие на формирование стиля руководителя. К внешним условиям относятся: характер коллектива (производственный, научный и т.д.); специфика задач (стратегические, очередные, срочные и т.д.); условия для решения задач (благоприятные, экстремальные и т.д.); способ, средства деятельности (индивидуальные, групповые). Внутренними условиями формирования стиля являются индивидуально-психологические особенности руководителя. Большинство авторов сходится на том, что существует три классических стиля: директивный (авторитарный), либеральный (разрешающий) и демократический (коллегиальный). Психологи считают, что индивидуальный стиль необходимо разделять, с точки зрения характера планирования деятельности руководителя, на "жесткий" и "ситуативный". И также различать по характеру ориентации его деятельности: на "внутренний", ориентированный на задачи и на "внешний", ориентированный на человека. Отсюда, директивному стилю будет соответствовать жесткое планирование и ориентация на задачу; либеральному - ситуативное планирование и ориентация на людей; а демократическому - ситуативное планирование, ориентированное на людей и задачу. Таким образом, "авторитарный" стиль характеризуется минимальными контактами руководителя с подчиненными, жесткостью в выработке и реализации решения, осознание руководителем своей исключительности и признание абсолюта личных качеств. "Либеральный" руководитель постоянно согласовывает решения с подчиненными, идет на бесконечные уступки формальным и неформальным лидерам, по существу коллектив управляет руководителем. "Демократический" стиль характеризуется тем, что, принимая решения, руководитель выслушивает соображения группы, ориентируется на большинство, затрачивает усилия на формирование взаимодействия в коллективе и добивается реализации поставленных задач. Надо заметить, что границы разделения стилей достаточно условны и индивидуальны, то есть, определяются культурой личности и совокупностью качеств руководителя. Оптимальный стиль руководства должен согласовываться с особенностями психологии членов производственной группы. Каждый стиль обладает и преимуществами, и недостатками. (Например, демократический стиль требует от руководителя дополнительных усилий по оптимизации коммуникации). В реальной управленческой практике могут "уживаться" все стили поведения руководителя. В конце 80-х годов японскими исследователями менеджмента был предложен новый подход к

стилю руководителя и построены новые стилевые модели его поведения. Например, "новаторско -аналитический" стиль, целью которого является обеспечение организационного выживания в условиях рынка. И "партиципативный", цель которого - всячески укреплять взаимодействие между руководителями и подчиненными.

Тема 6. Управленческое общение

6.1. Управленческое общение: понятие, принципы и функции 6.2. Качество управленческого общения

6.1. Посредством общения человек взаимодействует с разными людьми, в разных средах, в том числе и производственной. В общении происходит всесторонний обмен деятельностью и ее результатами, выполняются цели, формируются общие установки и настроения, вырабатываются привычки и традиции, формируется стиль поведения.

Специфической формой общения является управленческое общение. В процессе управленческого общения осуществляется взаимодействие руководителя с людьми, происходит обмен информацией, в целях согласования и изменения их действий в определенном направлении. Данный вид общения является условием организации производства и достижения целей. Выделяются следующие формы управленческого общения: "субординационное" - это общение между руководителем и подчиненными, в основе которого лежат отношения подчинения, регулируемые административно-правовыми нормами; "служебно-товарищеское" - общение между руководителями-коллегами, в основе - отношения координации, согласования, регулируемые административно-моральными нормами; "дружеское" - общение между руководителями, между руководителями и рядовыми работниками, в его основе - отношения симпатии и регулируются они морально психологическими нормами. Для производственного управления характерно вертикальное и горизонтальное проявление форм управленческого общения. На уровне управления предприятием по вертикали наиболее представлено субординационное общение, а по горизонтали используются две другие формы. В масштабе малой группы субординационная форма малоэффективна, лучше использовать товарищескую. Руководитель, выбирая ту или иную форму общения, должен учитывать различные факторы: уровень управления, социально-психологические условия взаимодействия и индивидуальные характеристики людей. В социально-психологическом плане использование разных форм управленческого общения позволяет руководителю усилить "эффект самопрезентации". Происходит это путем преднамеренного включения психологических механизмов образования эмоциональных отношений, возникающих у работников при восприятии руководителя как личности. Процесс формирования привлекательности человека в психологической науке называется "аттракцией". Руководитель, вызывающий к себе чувство симпатии и доверия, получает возможность более эффективно организовывать людей для достижения результатов. Можно назвать несколько психологических принципов, обеспечивающих управленческое общение, которыми и должен руководствоваться менеджер. Прежде всего: способствование повышению потенциала работника и роста его профессионального уровня; создание условий для проявления инициативы; четкое определение должностной компетенции работника, его задач и обязанностей. Далее: делегирование своих полномочий и оказание доверия подчиненным. Подобные установки, с одной стороны, разгружают центральное звено управленческой системы от проблем, решаемых на местах, а с другой - мотивируют подчиненных. И последнее: рациональное использование своего рабочего времени; применение разнообразных стилей и методов руководства. Выделяется три функции управленческого общения: а) выдача распоряжений, б) получение обратной информации, в) выдача оценочной информации. То есть, руководитель вступает в управленческое общение для того, чтобы отдать распоряжения, указания, что-то посоветовать; получить "обратную связь" от подчиненного о выполнении задания и дать оценку выполненного. Выдача распорядительной информации осуществляется наиболее часто по сравнению с другими функциями и оказывает наибольшее влияние на

эффективность деятельности организации. От того, каким образом руководитель отдает распоряжения, зависит качество исполнительской деятельности. 6.2. Качество управленческого общения можно определить как «достижение в процессе управленческого взаимодействия изменения действий подчиненных в заданном направлении». На качество общения оказывает влияние множество факторов. Одни непосредственно связаны с личностью руководителя: *психологические особенности личности*: наличие коммуникативных способностей, протекание психических процессов и состояний (усталость, возбуждение, стресс и т.д.); *владение средствами общения*: вербальными (психотехника речи, дикция, темп) и невербальными (умение пользоваться жестами и мимикой); *стилевые особенности взаимодействия* с другими людьми: манера общения (уважительная, пренебрежительная, доброжелательная и т.д.), стиль общения (творчески-продуктивный, дистанционный, подавляющий, требовательный и т.д.); *умение организовать пространство общения*: правильное размещение участников диалога, выбор дистанции общения (личная, интимная, социальная, публичная); *владение механизмами взаимопонимания*: идентификацией, стереотипизацией, рефлексией, обратной связи, эмпатией. Другие факторы, влияющие на качество управленческого общения, связаны с условиями протекания управленческого общения, то есть, с основными механизмами, с помощью которых руководитель может влиять на поведение подчиненных. Первым механизмом является *формальная власть*, которая дается руководителю его должностной позицией в организации, а также власть, основанная на авторитете, заработанная личными качествами, знаниями. Этот способ влияния сравнительно прост: приносит немедленные результаты, дает руководителю уверенность в себе, в своем положении. Но есть и недостатки: данный механизм влияния может спровоцировать сопротивление подчиненных, ухудшить социально - психологическую атмосферу в организации и, зачастую, не помогает в формировании желаемой организационной культуры (ценностей, норм и эмоций). Следующий механизм влияния - это *манипуляция*, обычно применяется в отсутствие формальной власти, поэтому чаще используется подчиненными. Манипуляция отличается от проявления властных полномочий тем, что, во-первых, скрывает свои цели; во-вторых, требует больше сведений о личности, в которых не нуждается власть; в-третьих, результаты этого влияния приходят медленнее; а также данный механизм сложно применять. Другой способ влияния - *сотрудничество*. Основная идея этого механизма заключается в том, что человек, вступая в сотрудничество, принимает на себя обязательства перестраивать свое поведение. Ценность данного способа заключается в том, что он дает человеку свободу, самостоятельность в принятии решения о своей новой форме поведения. Применять этот механизм нелегко, да и результаты проявляются не сразу, но со временем сотрудничество чрезвычайно выгодно для организации. Фактором успешности управленческого общения, также является осознание руководителем того или иного типа "отношений взаимозависимости". Под отношениями взаимозависимости следует понимать специальные отношения, возникающие в результате решений различных противоречий между организацией и индивидами. Их суть заключается в согласовании интересов организации и работника, то есть, отношения взаимозависимости - это механизм посредничества индивида и организации. Данный механизм может выступать, с одной стороны, как саморегулируемый, связанный с культурными феноменами, и в частности, с организационной культурой. С другой стороны, как управляемый механизм, связанный с принципами и методами управления. Выделяют три типа "взаимозависимости". "*Патерналистский*" тип, который характеризуется близостью, не формальностью взаимоотношений, специфической системой ценностей (коллективистские ценности), сильным социальным контролем, высокой степенью идентификации сотрудников с организацией и высокой централизацией власти. "*Бюрократический*" тип, его основные черты: доминирование формальных отношений, высокая степень стандартизации организационных процедур, организационный тип контроля, низкая степень

идентификации, приоритетность организационных структур, низкая психологическая зависимость субъекта. "Предприимчивый" тип характеризуется автономией и самостоятельностью субъекта деятельности, низкой централизацией власти, экономическим типом контроля, низкой структурированностью, низкой степенью идентификации. Эти типы взаимозависимости регулируют поведение и деятельность людей в организации. Они напрямую связаны с новыми стратегическими линиями организации, которые зависят от изменений в социально-экономической сфере. Сегодня возрастает роль "предприимчивого типа", связано это с децентрализацией, деструктурированностью, автономностью. Но нельзя сказать, что тот или иной тип ведет к не успешности. Для того чтобы данные типы использовать в качестве фактора успешного общения, необходимо их знать, анализировать и учитывать.

Тема 7. Роль коммуникации в управлении организацией

7.1. Понятие коммуникации, ее элементы и виды 7.2. Коммуникативные сети в организации

Индивидуальные усилия членов организации необходимо регулировать и координировать, а также переводить в единый упорядоченный процесс. Важным средством подобного перевода является коммуникация. Под коммуникацией принято понимать процесс, посредством которого некая идея передается от источника к получателю с целью изменения поведения последнего. Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут достигать своих целей. Таким образом, коммуникация - это не просто общение человека с человеком или передача информации, - это система связей и взаимодействий между членами организации. Коммуникация занимает центральное место в любой теории управления и организации, ибо структура, размеры и масштабы деятельности организации полностью определяются средствами коммуникации. Все принципы построения системы управления реализуются во взаимодействии, а смысловой акцент взаимодействия и есть коммуникация, то есть, она является важным средством функционирования организации. Поэтому в системе управления, наряду с такими функциями как планирование, организация, контроль, существуют функции коммуникации и мотивации. Роль коммуникации в организации раскрывается через ее функции: а) управленческую (побуждение, оказание целенаправленного воздействия); б) информативную (обеспечение понимания и передачи информации); в) эмотивную (приведение к эмоциональным переживаниям); г) фатическую (установление контактов). Заключается эта роль в том, чтобы, обеспечивая информацией, вносить согласованность в действия всех членов организации и координировать эти действия. В управлении процесс коммуникации рассматривается как обмен символической информацией между индивидами с целью определения проблем и поиска их решения. Традиционно в коммуникативном процессе выделяется четыре элемента: отправитель, источник - лицо, генерирующее идеи; сообщение - закодированная в символах информация, которая передается от отправителя; канал - путь, средство передачи информации (вербальный или невербальный); получатель - лицо, интерпретирующее информацию. Таким образом, информация от отправителя к получателю проходит несколько этапов: зарождение, формулирование идеи, ее кодирование, выбор канала и декодирование (перевод полученных символов в конкретные значения, доступные и понятные получателю). Задача этих этапов - составить сообщение, выбрать соответствующий канал, а главное, чтобы отправитель и получатель поняли и разделили идею. Существует множество видов коммуникации: побудительная, информационная, экспрессивная; межличностная, словая, публичная; речевая, письменная, паралингвистическая (при помощи мимики и жестов). Потоки информации в организации носят с одной стороны, горизонтальный и вертикальный характер. Первые отличаются тем, что они менее подвержены искажению, чаще носят содержательный, координационный характер. Вертикальные потоки имеют нисходящее направление: сверху вниз от руководителя к подчиненному и восходящее - от подчиненного к руководителю. С другой стороны, информационные потоки могут быть формальные и неформальные. Их трудно различать. Формальные потоки определены

формальной структурой и служат для передачи официальных, чаще всего письменных, сообщений, которые легко контролируются руководителем. Они движутся по горизонтали как взаимосвязи между равными по служебному положению членами группы и по вертикали как взаимосвязи подчинения. Неформальные - это те потоки, которые не совпадают с официально установленными, они возникают спонтанно и не поддаются контролю. Коммуникация не бывает простой как схема. Редка ситуация, когда осуществляется один вид коммуникации, как правило, в организации действуют несколько ее видов. Руководителю иногда нужно и слушать, и писать, и отвечать собеседнику. В процессе коммуникации на каждом этапе возникают разнообразные помехи. Величайший враг коммуникации - это иллюзия, заблуждение, что она есть. Каждый из элементов коммуникативного процесса может содержать проблемы. Например, получатель или отправитель не имеют готовности, желания коммуницировать, неблагоприятный психологический климат в коллективе, личностные моменты коммуникаторов (слабая память, невнимательность или страх). Или же, закодированная информация (сообщение) искажена, избыточна или неполно ценна; возможно, для передачи данного сообщения избран неверный канал. Эффективная коммуникация также зависит от социально-психологических факторов: особенностей ролей участников коммуникации, их статуса, протекания у них психических процессов. Выделяется ряд важных областей коммуникативного взаимодействия руководителя с персоналом: «наем на работу» - получение представлений о "новичке"; «ориентация» - формирование у работников организационных ценностей и норм; «функционирование» - обеспечение работников информацией об их рабочих функциях и ролях; «индивидуальная оценка» - сообщение руководителем подчиненному своей оценки его вклада в достижение общей цели; «дисциплина» - ознакомление подчиненного с правилами организации. Таким образом, для успешного взаимодействия руководителей и подчиненных в организации существует коммуникация. Она удовлетворяет с одной стороны, потребности организации в успешных формальных взаимодействиях и передаче информации, а с другой - потребности индивидов в общении и неофициальных контактах. Считается, что поскольку большую часть работы в организации выполняют малые группы, то для понимания проблем коммуникации необходимо рассматривать коммуникативные "сети". Сеть - это такое образование, которое занимает по своим размерам промежуточное место между индивидом и организацией, ведь если организация велика, то человек не может одновременно общаться со всеми ее членами. Для этого формируются такие подсистемы, так называемые - сети, в пределах которых человек вступает в контакты с другими людьми. В организации множество сетей. Термин "сеть" имеет много схожего с понятием "группа", так иногда под сетью понимают упорядоченную неформальную группу, но есть между ними и отличие. Сеть может охватывать ряд индивидов из разных малых групп устойчиво взаимодействующих друг с другом в соответствии с установленными схемами коммуникации. То есть, сеть состоит из индивидов, связанных между собой потоками сообщений, и показывает, каким образом члены организации взаимодействуют между собой. Основой сети является заинтересованность работников в выполнении заданий, а также их интересы и симпатии друг к другу. Характер отношений в сети - регулярный, упорядоченный, а значит, придает установившимся неформальным отношениям предсказуемость, хотя сами сети возникают спонтанно. Анализ сетей позволяет обнаруживать различия между идеальными и реальными коммуникативными отношениями; а также является инструментом исследования коммуникации: для создания оптимальных ее потоков, для выявления динамики организационной структуры. Через этот анализ возможно изучение следующих реальных ситуаций: выявлять неформальные группы и ключевые неформальные роли; диагностировать изменения формальной структуры; приводить в соответствие формальную и неформальную структуры; пространственно размещать работников организации наилучшим образом. Таким образом, описание сетей позволяет анализировать не конкретного индивида в

коммуникации, а схемы межличностного взаимодействия, и сравнивать эти схемы с формальными сетями коммуникации, которые предписаны структуре организации. Анализ сетей осуществляется посредством использования методов исследования малых групп: в частности, социометрии. Процедуры анализа сетей разнообразны. Часто используют процедуру выявления групп в организации и определение их влияния на коммуникативное поведение индивида. Эта процедура осуществляется с помощью построения социометрической схемы (социограммы), где должны быть отражены неформальные взаимодействия сотрудников, а также построена схема организационной структуры, в которой отразятся формальные связи. Эти две схемы необходимо сравнить и, оценив расхождение этих схем, привести их в соответствие. Считается, что формальная схема отражает ожидаемые линии коммуникации, а социометрическая - реальное положение дел. Важной процедурой анализа является «идентификация специальных коммуникативных ролей», которая была предложена американским исследователем К. Левиным. Все члены организационной коммуникации выполняют разные роли. Одни контролируют потоки информации, другие связывают группы, третьи - оказывают решающее влияние на поведение других или связывают организацию с внешней средой. Коммуникативные (неформальные) роли должны находиться в некотором соответствии с формальными ролями сотрудников организации. Значительные расхождения между этими группами ролей затрудняют достижение организационных целей. Другой процедурой анализа является измерение таких показателей, которые характеризуют силу коммуникативных связей. Их можно рассматривать на трех уровнях: личностном, групповом и организационном. Первый уровень является показателем интенсивности взаимодействия индивидов: чем больше связей, тем выше интеграция личных отношений. Второй уровень свидетельствует об открытости группы и ее связи с другими группами данной организации, третий - является показателем самой организации: ее разобщенности или сплоченности. Итак, коммуникативные потоки пронизывают все пространство организации, а коммуникативные сети являются "энергетическим средством, благодаря которому социальная организация может существовать".

Тема 8. Мотивация поведения личности в организации

8.1. Понятие и структура мотивации

8.2. Основные мотивационные теории

8.3. Психология применения средств стимулирования

8.1. Одним из принципов современной модели управления является принцип мотивации личности в организации. Управление как целенаправленное воздействие во многом зависит от имеющихся ресурсов и средств. Одним из средств воздействия на поведение человека, для достижения как общих групповых, так и индивидуальных целей, является мотивация. Под *мотивацией* понимается «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации». Главными рычагами побуждения являются мотивы и стимулы. Под *стимулом* понимается внешняя причина, побуждающая человека к активному действию. Например, в трудовом процессе в качестве стимула выступают условия труда, зарплата и т.д. *Мотив* - это внутренняя побудительная сила. Одни авторы считают, что мотив - это только осознанные внутренние побуждения, другие - что к мотиву можно отнести и инстинктивные импульсы, например, биологические влечения и желания. В процессе мотивации человек осознает мотивы и делает свой выбор, отдавая предпочтение тому или иному мотиву. В качестве мотивов могут выступать любые элементы человеческого сознания: потребности - дефицит, недостаток чего-либо; интересы - как сконцентрированные потребности; цели - образы ожидаемых, желаемых результатов деятельности, направленных на достижение потребностей и интересов; установки - как состояние готовности действовать в определенных условиях определенным образом; социальные ориентации - как относительно устойчивые избирательные отношения к тем или иным предпочтениям (ценностям) жизни и культуры. Во всех случаях мотивации основанием мотивов

выступают потребности, т.е. потребности всецело определяют поведение человека. Само понятие потребность достаточно емкое. Отечественные авторы традиционно выделяют три группы потребностей: насущие (в пище, одежде и т.д.); - социо-культурные (в образовании, отдыхе, спорте и т.д.); - личностные, которые делятся на две подгруппы. Первая включает потребность в «аффилиации», то есть в принадлежности к определенной группе, организации; а также потребность в признании, одобрении и общении. Вторая включает потребность в самовыражении как полного использования своего потенциала и способностей. Данное деление потребностей на группы является условным. Поведение человека определяет сложная система потребностей. Они, влияя друг на друга, образуют индивидуальный комплекс потребностей человека, побуждающих его к деятельности. Надо отметить, что на этот комплекс влияют не только психологические особенности индивида, но и объективные обстоятельства в виде материальной и социальной среды. Зависимость системы потребностей человека от внешнего воздействия позволяет использовать ее в целях управления. Таким образом, мотивация является социально-психологическим механизмом регуляции поведения человека.

8.2. Теоретики управления уже с начала 20 века интересовались, что является главным мотивом, побуждающим человека активно добиваться результатов, поставленных организацией целей. Все мотивационные теории, а их на сегодняшний день более двух сот, можно разделить на две группы. Первая группа получила название "теории удовлетворенности" (или содержательные теории), их авторы акцент делали на анализе потребностей, старались определить те из них, которые в большей степени побуждают людей к действию. Определенный вклад в развитие мотивации, с точки зрения содержательных теорий, внесли исследователи: Ф.Тейлор, А.Маслоу, Х.Герцберг, Д.Мак Клелланд. Вторую группу составили, так называемые, "теории процесса". Авторы этих теорий (Б.Скиннер, В.Врум, Л.Портер, Э.Лоулер) основывались на анализе поведения людей, на оценке ситуаций, которые возникают в процессе мотивации. Остановимся подробнее на этих теориях. Первая группа - "теории удовлетворенности". Автором классической теории мотивации является американский инженер и менеджер *Ф.Тейлор*. В начале 20-го века им было опубликовано ряд работ по управлению, после которых Тейлора стали называть "отцом управления". Его мотивационные представления основаны только на удовлетворенности работника. Тейлор считал, что главным мотиватором являются деньги. Его девиз: "Дайте работнику заработать больше, и он больше произведет". С его точки зрения, требования к работе должны быть четкими, и все, что сделано сверх установленной квоты вознаграждается, причем значительно. Среди исследователей никогда не было полного согласия по поводу силы денег и рассмотрения их в качестве главного мотиватора. Постоянно возникал вопрос - что еще может выступать в качестве мотивов? В 40-е годы американский социолог *А.Маслоу* предложил рассматривать в качестве мотиватора - человеческие потребности. Маслоу пытался адаптировать свою теорию мотивации к управлению в промышленности. Он исходил из того, что существует иерархия человеческих потребностей, (так называемая, "лестница потребностей"), и что удовлетворение той или иной потребности уменьшает ее важность как источника мотивации, и, следовательно, руководителю необходимо учитывать на какой "ступени" находится конкретный работник. Первая ступень этой лестницы - физиологические потребности (в еде, пище, воздухе и т.д.), «потребности выживания». Люди, ориентированные на удовлетворение этих потребностей, мало интересуются содержанием работы. Их в большей степени интересует оплата труда, условия труда, удобства на рабочем месте и т.д. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимальная заработная плата обеспечивала выживание, и рабочие условия не слишком отягощали. На второй ступени находятся «потребности в безопасности и защите». Их можно рассматривать как стремление и желание людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, которое защищает от страха, болезней и других страданий. Люди, ориентированные на эти потребности, любят порядок, стабильность, четкие правила и

инструкции. Для их управления необходимо создать надежную систему страхования, применять четкие правила регулирования деятельности и не привлекать к принятию рискованных решений. Следующий уровень - «потребности в общении и причастности» к чему-либо. Если для человека данная потребность является ведущей, то он смотрит на свою работу как на принадлежность к коллективу, на возможность установления хороших дружеских отношений. Его мотивирует дружеское партнерство, условия общения, групповые мероприятия, а также то, что его ценят коллеги по работе. Далее, «потребности в уважении», включающие самоуважение и уважение со стороны окружающих. Люди с данной потребностью стремятся к лидерству и авторитету. При управлении такими людьми необходимо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Их можно привлекать к решению различных трудностей, делегировать им полномочия и ответственность. На верхней ступени «лестницы Маслоу» - «потребность в самовыражении». Это потребность личности в реализации своих потенциальных возможностей и росте, она носит индивидуальный характер. При управлении такими людьми необходимо давать им оригинальные инновационные задания, которые позволили бы им реализовать свои творческие способности и стремления. Однако, эмпирические работы не подтвердили основного тезиса Маслоу, что с течением времени удовлетворяемые потребности теряют мотивационную значимость, а неудовлетворенные, наоборот, приобретают ее. Теория "иерархии потребностей" подвергалась многочисленным модификациям. Так, в 50 - е годы американский психолог *Ф.Герцберг* предложил теорию "Двух факторов". Суть ее заключалась в том, что все факторы, влияющие на человека в процессе работы, можно разделить на две группы: факторы «поддерживающие» и «мотивационные». В первую группу входят требования, которые человек предъявляет до того, как начал работать: политика фирмы, ее управленческие стратегии; условия труда; заработная плата; техническая оснащенность; межличностные отношения с начальством и коллегами; гарантия занятости и обеспечение должностного статуса. Не обеспечение факторов этой группы приводит к неудовлетворенности работника, что влияет на его мотивацию. Вторую группу факторов - мотивационных - необходимо обеспечить, после того как человек приступил к работе. К ним относятся: успех; признание и одобрение результатов работы; продвижение по службе; возможность профессионального роста; высокая степень ответственности и сама работа как творческий процесс. Каждый из этих факторов поразному влияет на индивида. Руководителю необходимо определить, какой фактор наиболее важен для того или иного работника, чтобы мотивировать его. Руководитель на практике, прежде всего, должен обеспечить удовлетворение «поддерживающих» факторов, а затем уже работать с «мотивационными». Но так как одни и те же факторы могут вызывать удовлетворение одного человека и неудовлетворение - другого, то руководителю необходимо учитывать психологические особенности конкретных работников. Другая группа мотивационных теорий получила название "теории процесса". Данный подход к мотивации предполагает, что человеческим поведением можно управлять (манипулировать), перестраивая среду или процесс, в котором человек трудится. К этой группе относится, прежде всего, "теория ожидания", авторы которой считали, что, если за желаемым поведением следует приятное событие, так называемое, "вознаграждение", то это приводит к тому, что человек связывает приятное переживание с желаемым результатом, ожидает его и демонстрирует заданное поведение. Затраченные усилия всегда связаны с вознаграждением, если нет вознаграждения, то ослабевает мотивация. Разных людей удовлетворяют разные вознаграждения. Например, для кого-то это может быть прибавка к зарплате, для кого-то - продвижение по службе, уважение и признание. На практике руководитель должен сопоставлять предполагаемое вознаграждение с потребностью работника и приводить их в соответствие; а также должен четко устанавливать твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Чем увереннее человек предчувствует (ожидает), что результат зависит от его собственных поступков,

тем сильнее становится мотивация к действию. Следующей в этой группе является "теория справедливости", которая свидетельствует о том, что люди субъективно оценивают уровень вознаграждения за результаты своего труда и соотносят его с вознаграждением других людей. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. реальное вознаграждение не совпадает с ожидаемым, то возникает психологическое напряжение, затрудняющее мотивацию. Мотивировать такого сотрудника необходимо, посредством снятия напряжения и восстановления баланса справедливости, путем изменения либо уровня вознаграждения, либо затраченных усилий. В конце 60-х годов американскими исследователями Л. Портером и Э. Лоулером была разработана комплексная мотивационная теория, в которой были объединены элементы "теории ожидания" и "теории справедливости". С их точки зрения, результаты работника зависят как от затраченных усилий и способностей, так и от осознания работником своей роли в процессе труда. В свою очередь, уровень затраченных усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование справедливого вознаграждения. Таким образом, данная теория показывает, что мотивация - это не просто элемент в цепи причинно-следственных связей, это система таких понятий, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение. Предложенные теории мотивации и их авторы пытались найти "действительный мотиватор" человеческой деятельности. В разное время предлагались различные механизмы и методы мотивации. Не следует ставить вопрос о том, какая из этих теорий лучше. Руководитель может применять ту или иную схему в соответствии со своими представлениями, знаниями и опытом и использовать в своей практике те или иные методы мотивации. Таким образом, руководитель должен учитывать и уметь использовать в арсенале средств управления действия социально-психологического механизма регуляции поведения работников. В качестве таких факторов управления следует рассматривать механизмы мотивационной сферы, способствующие удовлетворению социальных потребностей работника.

8.3. Средства, применяемые руководителем для воздействия на сознание людей с целью направления их поведения в определенное русло, в психологии называют стимулами или средствами стимулирования. Они отличаются от внутренних мотивов, но между ними есть связь. Так, если внутренние установки не мотивируют человека, то и стимулы, предъявляемые извне, не окажут побуждающего (стимулирующего) воздействия. Поэтому одни и те же средства стимулирования, применяемые к разным людям, могут дать различный эффект. Средства стимулирования выполняют две важные функции: управленческую и социализирующую. Суть первой, заключается в оказании на подчиненного целенаправленного воздействия. Здесь средства стимулирования призваны убеждать человека в том, что между его поведением, самочувствием, с одной стороны, и значимостью совершаемых действий, отношений к своим обязанностям, с другой, существует причинно-следственная связь. С этой точки зрения стимулы выступают как специальная форма социальной оценки и социального контроля деятельности человека. Средства стимулирования, выполняющие социализирующую функцию, позволяют личности закреплять положительные тенденции в поведении, адаптироваться к организационным условиям. Традиционно средства стимулирования делятся на материальные (денежные вознаграждения) и моральные (положительные или отрицательные оценки поступков человека). Сила и направление стимула зависит от характера применяемого средства, а эффективность стимулирования существенно зависит от ряда психологических условий. К их числу относятся: непрерывность стимулирующих воздействий на личность; соответствие применяемых средств заслугам (или упущениям) подчиненного; сложившиеся традиции в группе; сочетаемость позитивных и негативных оценок; последовательное наращивание применяемых мер к одному и тому же человеку; учет самооценки человека и общественного мнения в группе. Таким образом, при использовании того или иного средства стимулирования, необходимо учитывать психологические особенности его применения.

Тема 9. Конфликт в организации.

1. Конфликты являются неотъемлемой частью общественной жизни. К ним ведут социально-экономическая неоднородность общества, а также различия психологического плана. Существует специальная отрасль гуманитарного знания, которая занимается исследованием конфликтов. Это конфликтология. С точки зрения исследователей, конфликт в обществе, в организации - это естественный результат взаимодействия людей. Можно предложить следующее определение *конфликта* - "это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений, которое возникает в результате взаимодействия людей". *Разновидностью социального конфликта является организационный конфликт.* Данный конфликт как столкновение интересов и целей происходит в организации, т.е. на предприятии, в учреждении. Ранее подобные конфликты назывались – «трудовые», «производственные», «индустриальные». С точки зрения теоретиков и практиков управления, некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Организационный конфликт вызывается специфическими свойствами организации, ее структурными особенностями противоречиями. Так, с одной стороны, организация – это состояние некоторого порядка, а с другой – это нечто внутренне противоречивое. Например, сама организация является инструментом достижения целей другой организации или индивида, и она же должна обладать собственной целью, т.е. возможностью целеполагания. Чаще всего организационный конфликт возникает вследствие рассогласования формальных начал (целей и структуры организации) и реального поведения работника. Работник может не выполнять требования, нормативы, которые предъявляет к нему организация. Столкновения, происходящие в организации, можно разделить на две группы. *К первой относятся* организационные конфликты, которые порождаются противоречиями самой организации: *внешний конфликт целеполагания*, связан с тем, что перед организацией возникают противоречивые или несовместимые цели, которые ей были заданы извне; *внутриорганизационный конфликт*, связанный с подменой главной цели организации некими нормами и правилами, т.е. организация добивается выполнения правил, а не целей; *позиционный конфликт* – это столкновение интересов структурных подразделений в организации из-за дефицита ресурсов. *Вторую группу* составляют конфликты, которые возникают из-за того, что в организации взаимодействуют люди, которые отличаются друг от друга по возрасту, образованию, квалификации, а также по целям, интересам и личностным качествам, т.е. из-за социально-психологических различий. К ним относятся: *внутри личностный конфликт* - возникает в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями и целями человека, а также при перегрузках (недогрузках) этих требований; *межличностный конфликт*, возникающий между личностями из-за притязаний на ограниченные ресурсы (оборудование, вакантную должность) или из-за симпатий и антипатий, личной неприязни и несходства характеров; часто встречается *конфликт между личностью и группой*, возникает он из-за противоречий между ожиданиями и требованиями личности и сложившимися в группе нормами поведения. Подобного рода конфликты возникают в результате стиля руководителя, его некомпетентности, из-за непринятия группой характера руководителя. Действия руководителя, качества его личности (беспринципность, тщеславие, грубость, равнодушие и т.д.) также могут быть источником конфликта. Надо заметить, что деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между видами не существует. Конфликты могут выполнять различные функции, как позитивные, так и негативные. *Позитивные функции конфликта:* информационная, интегрирующая, стимулирующая, снятие синдрома покорности и напряженности. *Негативные функции:* эмоциональные затраты, снижение дисциплины и ухудшение социально-психологического климата, уменьшение степени сотрудничества и разрушение коммуникативных сетей. Так как предотвратить все конфликты, возникающие в организации невозможно, то задача

руководителя - научиться управлять конфликтом, переводить столкновения в конструктивное русло. Для этого необходимо четко представлять структуру, процесс и средства позитивного разрешения конфликта. Структура любого конфликта состоит из следующих элементов: предмет - основное противоречие, из-за которого стороны вступают в противоборство; участники конфликта - противоборствующие стороны; цели, мотивы участников и повод столкновения, который нужно отличать от причин.

Руководителю чаще всего приходится иметь дело со следующими организационными противоречиями, ведущими к конфликтной ситуации: противоречия поиска, т.е. столкновение между новаторством и консерватизмом в организации столкновение групповых интересов и игнорирование общих интересов организации; противоречия, связанные с личными эгоистическими интересами; политические столкновения (борьба за власть); столкновение новых технологий и инноваций; причины психологического порядка (психологическая несовместимость). Среди психологических особенностей личности, ведущих к конфликту, можно назвать следующие: неадекватная оценка своих возможностей и способностей; стремление доминировать, во что бы то ни стало; консерватизм взглядов, нежелание преодолеть стереотипы; излишняя прямолинейность в высказываниях; набор эмоциональных качеств (тревожность, агрессивность, раздражительность). Если какие-то противоречия в деятельности руководителя оказываются малоуправляемыми, то возникает конфликт. Любой конфликт имеет протяженность во времени, то есть динамику. Условно выделяется три стадии конфликта: пред конфликтная, конфликтная и стадия разрешения конфликта. Пред конфликтная стадия характеризуется формированием конфликтной ситуации, накоплением и обострением противоречий участников. Начинается она с инцидента (повода), некоторого внешнего события, которое приводит в движение конфликтные стороны. Вторая конфликтная стадия, основная - это непосредственно конфликтное поведение: действия сторон, направленные на то, чтобы заблокировать (прямо или косвенно) достижения другой стороны ее целей, интересов, намерений. Эта стадия характеризуется тем, что стороны осознают различие своих интересов и формируют «установку на борьбу». Конфликтные действия обостряют эмоциональный фон протекания конфликта. На развитие конфликта влияет "сила", которая понимается, как способность сторон реализовывать свои цели вопреки воле партнера. Эта "сила" имеет физическую, информационную, статусную и материальную характеристики, которые влияют на дальнейшее развитие конфликта. В определенный момент, когда какая-либо из сторон исчерпает свои ресурсы, происходит "переоценка ценностей" участниками конфликта и начинается "стадия разрешения конфликта". Суть данной стадии заключается в устранении полностью или частично причин, породивших противоречие. На вопрос - можно ли регулировать конфликт, зачастую следует ответ: лучше не допускать конфликтных ситуаций. Но если конфликтная ситуация уже свершившийся факт, то необходимо стремиться к ее разрешению. Управление конфликтом - это целенаправленное воздействие по устранению или минимизации причин, породивших противоречие; а также воздействие на коррекцию поведения участников конфликта. Специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов, считают, что процесс управления конфликтом зависит от множества факторов: адекватности восприятия конфликта (точная оценка действий, намерений как своих, так и оппонента); открытости и эффективности общения (открытое обсуждение проблем); создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества; определения существа конфликта. Помимо этих факторов существуют другие, которые плохо поддаются управленческому воздействию: взгляды личности, мотивы и потребности, а также сложившиеся стереотипы и предрассудки. Современная конфликтология сформулировала условия, при которых возможно успешное разрешение конфликта. Прежде всего, это своевременный и точный диагноз причин (объективных противоречий, целей и интересов сторон). Далее - обоюдная заинтересованность сторон в преодолении конфликта, а также совместный поиск

путей его преодоления Существует два пути разрешения конфликта: *продуктивный*, позволяющий устранить причины конфликта, мешающие сотрудничеству; и *негативный*, при котором "удаляется" одна из оппонирующих сторон. Можно назвать несколько способов разрешения конфликтов. Прежде всего, *внутри личностный метод*, предусматривающий воздействия на отдельную личность. Суть данного метода заключается в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага, он называется - "я-высказывание". Особенно полезен этот способ в ситуации, когда человек рассержен и раздражен. Другим способом, позволяющим устранить организационные конфликты, являются *структурные методы*. Метод разъяснения требований к работе; координационный метод, позволяющий использовать, в случае необходимости, другие подразделения для вмешательства и разрешения спорных вопросов. Метод уточнения организационных целей, а также система вознаграждения, позволяющая не поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц и групп. И межличностные методы как стили коррекции поведения в конфликтных ситуациях. Выбор способа преодоления конфликта во многом зависит от объема располагаемой сторонами "силой", а также от психологических характеристик личности, включенной в противоборство, от ее эмоциональной устойчивости. Уже говорилось о том, что назначение руководителя - предвосхищать конфликт. Для этого он должен анализировать следующие параметры управляемой группы. Во-первых, *содержание и условия деятельности группы*: уникальность их характер деятельности, конкурентность группы, ее количественный состав, трудность вхождения в группу. Во-вторых, *уровень развития группы*: структуру и состояние межличностных отношений, распределение власти и функций в группе. В-третьих, *систему мотивации в группе*: наличие или отсутствие ведущих мотивов, которые объединяют группу, степень единства мотивов, характеристики и выраженность индивидуальной мотивации. В четвертых, *личностные особенности членов группы*. Таким образом, многообразие причин, порождающих конфликт, предполагает различные способы разрешения: изменение обстоятельств конфликта, изменение целей и интересов конфликтующих сторон; а также изучение социально- психологических характеристик, лежащих в основе конфликта. Для того чтобы успешно управлять конфликтом, руководитель должен отчетливо представлять причины, условия протекания, способы и формы разрешения конфликта.

Тема 10. Социально-психологические основы принятия управленческих решений

10.1. Понятие управленческого решения

10.2. Психологические особенности процесса принятия решения

10.3. В повседневной жизни каждый человек принимает то или иное решение. Весь мир решений можно поделить на решения "за себя" и решения "за других". Управленческое решение - это такое решение "за других", которое имеет силу власти по отношению к его исполнителям. У такого решения есть субъект (руководитель или группа лиц), который опирается на свой должностной правовой статус и имеет рычаги воздействия (санкции). Управленческое решение занимает одно из центральных мест в системе управления. Если охарактеризовать полный управленческий цикл, управленческую деятельность через функции (планирование, контроль, организация и т.д.), то в любой из этих функций присутствует два элемента: подготовка и осуществление решения.

Управленческое решение характеризуется четырьмя основными моментами:

вариативностью, наличием выбора, т.е. у лица, принимающего решение, должно иметься несколько вариантов решения; *осознанностью*, т.е. решению должно предшествовать размышление, выбор одного варианта должен быть сознательным; *целенаправленностью*, выбор должен быть ориентирован на одну или несколько целей; *наличием действия*, выбор решения должен завершаться действием. Управленческое решение является

ответом на возникновение проблемной ситуации. Проблемная ситуация - это некое противоречие между действительным, возможным и должным. Решение призвано снимать эти противоречия. Источниками противоречий могут выступать как внешние условия деятельности организации, так и внутренняя среда. Осуществляется решение в ходе процесса, который получил название "процесс принятия решения". Выделяется ряд последовательных этапов данного процесса: диагностика и формулирование проблемы; определение, оценка и анализ альтернатив; выбор альтернативы; ее реализация и коррекция. Таким образом, любое управленческое решение сводится к выбору одного варианта из нескольких возможных. Исследователи управления напрямую связывали эффективность деятельности организации с подготовкой, принятием и реализацией управленческого решения. Интерес психологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность социально-психологических отношений, которые возникают в организации. Через них преломляются организационные цели, интересы, а также психологические особенности личности. Процесс принятия решений выступает как наиболее сложный и богатый психологическим содержанием тип профессиональных решений. Отличие психологического подхода в изучении управленческого решения связано с тем, что процесс принятия решения рассматривается в том виде, в каком он протекает в реальности. Больше внимание уделяется личности принимающего решение и его поведению в группе. Социально-психологические исследования процесса принятия решения направлены в основном на выявление того, как фактически люди проводят выбор. Данные показывают, что тот или иной выбор, осуществляемый личностью как субъектом принятия решения, представляет собой следствие взаимодействия *внешних и внутренних факторов, которые детерминируют принятие решения*. К внешним факторам относятся условия физической и социальной среды деятельности руководителя: характер задач, объем и качество информации, техническая оснащенность, компетентность персонала. Эти факторы могут создавать стереотипность (шаблонность) действий руководителя: например, в выборе источника информации, в выборе исполнителей и т.д. К внутренним факторам относятся свойства и качества личности руководителя: индивидуальные особенности высшей нервной деятельности, система навыков, привычек и знаний, опыт деятельности. Выделяется целый ряд свойств личности, влияющий на процесс принятия решения. Прежде всего, это творческие способности личности, ее эмоциональная устойчивость, склонность к риску. Или несовершенство личных качеств руководителя: плохая память, неразвитое воображение, не владение логикой мышления, недостаток опыта и т.д. Таким образом, управленческое решение является инструментом субъекта управления, посредством которого перед подчиненными ставится цель, указываются способы и сроки ее осуществления. А процесс принятия решения, во-первых, занимает в структуре управления центральное, иерархически главное место; во-вторых, широко представлен в управленческой деятельности и включен во все этапы ее реализации, во все ситуации и на всех уровнях. В-третьих, процесс принятия решения имеет высокую степень сложности, максимальную развернутость, специфические меры и формы ответственности; а также существует в индивидуальной групповой форме.

10.2. Процесс принятия решения в управленческой деятельности рассматривается в психологии как этап волевого акта, результатом которого является формирование цели и средств ее достижения. Этот процесс реализуется на базе традиционно выделяемых психических процессов (когнитивных, эмоциональных, волевых, мотивационных), но в то же время не сводится к ним. Он выполняет в структуре психики основную регулятивную функцию (как и процессы целеобразования, прогнозирования, планирования и т.д.). При принятии решения руководитель последовательно проходит психологические операции: мысленное продумывание альтернативных вариантов решения, письменное формулирование решения, доведение решения до исполнителей. Можно назвать следующие психологические аспекты управленческого решения: решение

как процесс от незнания к знанию; личностный профиль решения: совокупность индивидуальных особенностей руководителя; взаимодействие людей, участвующих в процессе принятия решения (те, кто готовит решение, чьи интересы оно затрагивает, и кто его исполняет); восприятие решений исполнителем: оно должно быть психологически обоснованным и понятным; программа деятельности исполнителя. Любое управленческое решение не только организует людей, но и формирует психологию его исполнителей. В процессе принятия решения проявляются деловые и личностные качества руководителя. Процедура принятия управленческого решения отражает сильные и слабые стороны его личности, но не только нужно обладать всеми качествами, нужно владеть процессом исполнения решения. Исследователи выделяют психологические условия, способствующие развитию искусства исполнения принятого решения. Прежде всего, это условие прогнозирования пути решения задач и их соотнесение с реальными условиями реализации. Далее, составление информационного описания "слагаемых" необходимых для принятия решения; а также умение оперировать знаниями, используя профессиональный опыт и интуицию. Следующим условием является подключение к разработке решения специалистов; а также наличие волевой подготовки для преодоления "борьбы мотивов" в пользу принятого решения. Различают руководителя с внешней и внутренней стратегией принятия решения. В основе подобного деления лежит характер самооценки руководителем своих данных. Руководитель с внутренней стратегией считает, что качество решения зависит от его компетентности, интеллекта, способностей и воли. Он проявляет большую активность в поисках информации, конструктивно действует в экстремальных ситуациях, устойчив к давлению чужого мнения. Лица с внешней стратегией убеждены, что их успехи или неудачи зависят от внешних обстоятельств. Они пассивны, считают, что поиск дополнительной информации по решению - это лишь трата времени; а также под давлением извне отказываются от своей позиции, стараясь избежать риска и ответственности. При психологической подготовке к принятию решения руководитель должен не допускать крайностей, которым могут быть подвержены обе стратегии. Процесс принятия решения может сопровождаться разного рода ошибками: как объективными, так психологического плана. К первым относятся - перенасыщенность принятых решений, дублирование решений, противоречивость новых решений прежним, нереалистичность сроков исполнения и т.д. *Психологические ошибки* связаны, прежде всего, с характеристиками руководителя: переоценкой успеха решения; привычкой принимать решение по шаблону, инертностью мышления; апелляцией к собственному опыту; недооценкой рисков; стремлением доказать свою правоту; принятием решения, исходя из субъективного желания; давлением неудач. Передача управленческого решения на исполнение предполагает использование пяти основных методов, благодаря которым работники исполняют решение или нет. Это методы: «побуждения», основанного на доверии, уважении, психологии стимулирования; «убеждения», основанного на разъяснении, объяснении задания, доброжелательности; «увещевания», основанного на просьбе, уговаривании, обещании; «понуждения», основанного на официальных рекомендациях и указаниях; «принуждения», основанного на безоговорочном требовании, приказе, властном распоряжении. Выбор того или иного метода зависит от того, как сочетаются доверие и требовательность руководителя по отношению к подчиненному. Чем больше требовательности, тем более категорично обращение руководителя. И наоборот, чем больше доверия, тем менее категорично по форме может быть обращение. Таким образом, процесс принятия решения, являясь важным элементом в системе управления, обладает сложным с психологической точки зрения содержанием. Специфика принятия управленческого решения зависит от использования руководителем той или иной стратегии. Процессом принятия решения можно управлять, если заранее продумать организационно-психологический механизм «запуска» и исполнения решения.

ПРАКТИКУМ

Данный практикум включает тестовые вопросы по всем темам лекционного материала, а также планы семинарских занятий

ВОПРОСЫ – ТЕСТЫ по курсу Психология управления

Тема 1. Теоретические основы психологии управления

1. Продолжите фразу: "Управление - это ..."

- а) работа всего персонала организации
- б) целенаправленное воздействие
- в) принцип согласования отношений между социальными группами
- г) открытая динамическая система

2. Что следует понимать под субъектом управления? а) индивида (или группу), оказывающих воздействие на действия других людей

- б) действия отдельного индивида или группы
- в) систему коммуникаций
- г) самоуправление

3. Какая наука разработала общие закономерности управления?

- а) кибернетика
- б) теория организации
- в) социология
- г) менеджмент

4. Продолжите предложение: "Социальное управление - это ..."

- а) особый вид социальной диагностики
- б) принцип воздействия человека на биологический организм
- в) воздействия на природные явления
- г) целенаправленное изменение образа жизни социальных групп

5. Что является предметом дисциплины "Психология управления"?

- а) управление
- б) функции управления
- в) управленческие законы
- г) управленческие взаимодействия

6. В результате чего возникают управленческие отношения?

- а) в результате взаимодействия коммуникативной системы
- б) в результате межличностного общения
- в) в результате взаимодействия субъекта и объекта управления
- г) в результате действий подчиненных

6. Что из предложенного относится к разновидностям управленческих отношений?

- а) объективность
- б) субординация
- в) динамичность
- г) системность

7. Чем управленческие отношения отличаются от экономических, политических и т.д.?

- а) созданием продукта труда
- б) содержанием производственного процесса
- в) производственно - технологическим циклом
- г) осознанностью

8. В чем заключается смысл так называемых «отношений координации»?

- а) согласование деятельности субъектов управления
- б) подчинение субъектов управления
- в) соблюдение норм и правил
- г) все названные варианты

Тема 2. Личность как объект управления

1. Продолжите предложение: "Личность - это... а) набор психологических особенностей человека

- б) единство качеств, получаемых человеком при взаимодействии с другими

людьми

в) ценностные ориентации человека г) характер и темперамент человека

2. Что следует понимать под "социальной ролью" личности?

- а) социальное положение, статус б) социальные установки
- в) нормативную систему требований к действиям индивида
- г) все названные варианты

3. Чем определяется "функциональная роль" индивида в группе?

- а) степенью ответственности индивида
- б) должностными инструкциями, правилами в) образованием, квалификацией
- г) личными качествами индивида

4. Из каких параметров складывается управление личностью?

- а) из определения задач управления
- б) из взаимодействия индивида с другими людьми
- в) из обеспечения выполнения работником своей роли
- г) все названные варианты

5. Назовите основные элементы структуры личности?

- а) психологические свойства
- б) объективность
- в) противоречивость г) трудолюбие

6. Что следует относить к «органическим свойствам» личности?

- а) противоречивость
- б) системность
- в) физические характеристики
- г) коммуникативность

6. Что из нижеперечисленного можно отнести к психическим свойствам личности?

- а) темперамент
- б) цели, ценности
- в) внимание, воля
- г) социально-демографические характеристики

7. Что из перечисленного относится к социальным свойствам личности?

- а) темперамент
- б) нравственные принципы
- в) память, ощущения
- г) все названные варианты

Тема 3. Социальная группа как объект управления

1. Что следует понимать под социальной организацией?

- а) совокупность индивидов, объединенных общей деятельностью
- б) сумма социальных групп в) набор санкций
- г) набор целей

1. Назовите основные признаки социальной группы?

- 2. а) наличие письменных инструкций
 - б) системность
 - в) дисциплина
 - г) взаимодействие индивидов
 - д) все названные варианты
-

3. Что понимается под "групповыми нормами"?
- а) сложившиеся стандарты поведения в обществе
 - б) нормативы производственной деятельности
 - в) инструкции по выполнению технологии
 - г) требования руководителя к работнику
 - д) правила регуляции поведения индивида в группе
4. Для чего существуют "групповые нормы"?
- а) для регуляции производства
 - б) для создания благоприятных условий выполнения заданий
 - в) для проявления инициативы и творчества
 - г) для эффективного управления личностью
5. Чем отличается "производственная группа" от "референтной"?
- а) степенью принятия групповых норм
 - б) числом участников
 - в) объемом управленческих средств
 - г) ничем
6. Что следует понимать под "формальными отношениями" в организации?
- а) необходимый ресурс организации
 - б) функции управления
 - в) правила и нормы поведения
 - г) организационную структуру
7. Назовите основные характеристики "формальных отношений" в организации?
- а) системность
 - б) безупречность
 - в) противоречивость
 - г) безличность
8. Чем характеризуются "неформальные отношения" в организации?
- а) противоречивостью
 - б) системностью
 - в) безличностью
 - г) все названные варианты
9. Что делает социальную группу психологической общностью?
- а) психологические особенности членов группы
 - б) групповые цели, ценности, потребности
 - в) управленческие отношения
 - г) социально-демографические характеристики ее участников
10. Какие типы структур объединяют неформальные отношения в организации?
- а) функциональная
 - б) квалификационная
 - в) "структура предпочтений"
 - г) все названные варианты
11. Продолжите предложение: "Групповая динамика это..."
- а) процесс целенаправленного воздействия
 - б) направление психологической науки
 - в) процесс целеполагания
 - д) все названные варианты

Тема 4. Эффективность групповой деятельности

1. Назовите основные факторы, влияющие на успешность работы членов группы?

- а) состав группы
 - б) величина группы
 - в) протекание динамических процессов
 - г) все названные варианты
2. Что следует понимать под "групповой сплоченностью"?
- а) процесс усвоения групповых норм и ценностей
 - б) характер руководства группой
 - в) методы управления
 - г) эффективность работы группы
3. Назовите основные динамические процессы, влияющие на эффективность работы группы.
- а) руководство
 - б) групповые совещания
 - в) система методов управления
 - г) механизмы контроля
4. Какие факторы обеспечивают степень сплоченности группы?
- а) симпатии членов группы
 - б) удовлетворенность работой в группе
 - в) групповые нормы
 - г) все названные варианты
5. Назовите основные механизмы, обеспечивающие успешную работу группы?
- а) система принуждения
 - б) групповые нормы
 - в) целеполагание
 - г) субординация
6. Какие признаки характеризуют "лидерство"?
- а) стабильность
 - б) назначение извне
 - в) стихийность
 - г) целенаправленность
7. Что следует понимать под "руководством"?
- а) процесс согласования управленческого решения
 - б) отношения между руководителями
 - в) деятельность по определению целей и способов их достижения
 - г) мотивация персонала
8. Назовите основные критерии эффективности лидерства.
- а) стратегии управления
 - б) результативность коллектива (группы)
 - в) принципы управления
 - г) внедрение нововведений

Тема 5. Личность как субъект управления

1. Какие компоненты характеризуют личность руководителя?
- а) деловые качества
 - б) определенные правила и инструкции
 - в) компетентность
 - г) все названные варианты
2. Что следует включать в группу производственных функций руководителя?
- а) установление дисциплины внутри организации
 - б) стимулирование подчиненных к работе
 - в) определение целей и методов управления
 - г) развитие инициативы персонала
3. Что следует относить к социально-психологическим функциям руководителя?
- а) предписание работ
 - б) контроль выполнения заданий
 - в) сбор и переработка информации
 - г) стимулирование подчиненных к работе
4. Продолжите предложение: " Власть - это..."
- а) признание руководителя коллективом
 - б) форма влияния, опирающаяся на должностной статус
 - в) экономическая возможность могущества
 - г) результат функционирования организации
5. Что следует понимать под "авторитетом"?
- а) особый вид отношений между руководителем и подчиненным
 - б) должностная позиция руководителя
 - в) признание окружающих

- г) условие успешной работы подчиненных
- 6. Что понимается под "стилем управления"?
 - а) комплекс деловых особенностей руководителя
 - б) совокупность методов решения проблем управления
 - в) функции управления
 - г) принципы управления
- 7. Какой из ниже перечисленных стилей характеризуется "жестким" типом планирования?
 - а) либеральный б) директивный
 - в) коллегиальный
 - г) демократический
- 8. Какой из предложенных стилей в процессе принятия решения ориентируется на людей?
 - а) либеральный б) коллегиальный в) демократический г) все названные варианты

Тема 6. Управленческое общение

1. Что следует понимать под "управленческим общением"?
 - а) целенаправленное воздействие
 - б) взаимодействие между подчиненными
 - в) обмен информацией между субъектом и объектом управления
 - г) все названные варианты
2. Чем более всего характеризуется субординационная форма управленческого общения?
 - а) согласованием действий
 - б) симпатиями партнеров общения
 - в) моральной регуляцией
 - г) административным подчинением
3. Какие факторы необходимо учитывать руководителю при выборе той или иной формы общения?
 - а) систему контроля
 - б) индивидуальные характеристики людей
 - в) уровень управления
 - г) цели и задачи организации
4. Назовите основные психологические принципы, обеспечивающие управленческое общение.
 - а) рациональное использование рабочего времени
 - б) повышение потенциала работника
 - в) коммуникация
 - г) делегирование полномочий
5. Назовите основные функции управленческого общения
 - а) целеполагание
 - б) выдача распоряжений в) мотивация
 - г) контроль
6. Что следует понимать под "качеством управленческого общения"?
 - а) информационное обеспечение взаимодействия с подчиненными
 - б) уважительное отношение к подчиненным
 - в) достижение изменения действий подчиненных г) все названные варианты
7. Какие факторы, обеспечивают качество управленческого общения?
 - а) владение средствами общения б) наличие формальной власти в) авторитет
 - г) сотрудничество
 - д) все названные варианты
8. С какими характеристиками связаны "отношения взаимозависимости" в организации?
 - а) с системой контроля
 - б) с процессом планирования
 - в) с противоречиями, возникающими между организацией и индивидом

г) со всеми названными вариантами

9. Какие типы "отношений взаимозависимости" характерны для сегодняшней ситуации в России?

- а) патерналистский
- б) новаторский
- в) аналитический
- г) ситуационный
- д) бюрократический

Тема 7. Роль коммуникации в управлении организацией.

1. Продолжите предложение: "Коммуникация - это..."

- а) побуждение к активности
- б) процесс целеполагания
- в) общение человека с человеком
- г) система взаимодействий между людьми

2. В чем заключается роль коммуникации в управлении организацией?

- а) в обмене информацией
- б) в координации, согласовании действий работников
- в) в регуляции системы контроля
- г) в функционировании организации

3. Какую основную функцию выполняет коммуникация в организации?

- а) целеполагания
- б) информационную
- в) мотивационную
- г) планирования
- д) все названные варианты

4. Назовите основные элементы коммуникативного процесса?

- а) сообщение
- б) система контроля
- в) авторитет
- г) планирование

5. Что следует понимать под "коммуникативной сетью"?

- а) неформальную группу в организации
- б) характер межличностных отношений
- в) систему, в пределах которой работники вступают во взаимодействие
- г) цели организации

6. Каков характер взаимоотношений в коммуникативной сети?

- а) объективный
- б) регулярный
- в) непредсказуемый
- г) упорядоченный

7. Назовите основные области коммуникативного взаимодействия руководителя с персоналом.

- а) планирование
- б) найм на работу
- в) дисциплина
- г) оценка труда подчиненного

8. Что является основой коммуникативной сети?

- а) симпатии работников друг к другу
- б) управление организацией
- в) общие цели и интересы работников
- г) система санкций

9. Чему способствует анализ коммуникативных сетей?

- а) установлению системы контроля
- б) мотивации работников
- в) диагностике изменения формальной и неформальной структур
- г) планированию

Тема 8. Мотивация поведения личности в организации.

1. Что следует понимать под мотивацией?

- а) систему санкций в организации
- б) процесс побуждения к деятельности
- в) процесс планирования
- г) процесс общения.

2. Что может выступать в качестве мотива?

- а) премии
- б) льготы в) интересы
- г) все названные варианты.

3. Что может выступать в качестве стимулов?

- а) льготы б) интересы в) цели
- г) все названные варианты

4. Что является основой мотивации?

- а) система санкций
- б) потребности
- в) групповое давление
- г) процесс целеполагания

5. Назовите, что является основным мотиватором, с точки зрения, теории Ф.Тейлора?

- а) потребности б) деньги
- в) система наказаний г) различные льготы

6. Какие мотивационные теории входят в группу "теорий процесса"?

- а) теория двух факторов б) теория справедливости в) теория систем
- г) теория ожидания

7. Назовите, что следует рассматривать в качестве мотиватора, с точки зрения, теории А. Маслоу?

- а) потребности б) деньги
- в) систему наказаний г) различные льготы

8. Какие функции выполняют средства стимулирования?

- а) целеполагания
- б) оказания целенаправленного воздействия в) социализации
- г) интеграции

9. Что является важным условием направленности силы воздействия стимула?

- а) система контроля в организации
- б) характер применяемого средства стимулирования в) планирование
- г) цели организации

10. Какие из ниже перечисленных характеристик следует относить к психологическим условиям эффективности стимулирования?

- а) учет самооценки подчиненного б) сложившиеся традиции в группе
- в) непрерывность воздействия стимулов
- г) соответствие применяемых средств заслугам (или упущениям) подчиненного д) все названные варианты

Тема 9. Конфликт в организации.

1. Что следует понимать под "конфликтом"?

- а) естественный результат взаимодействия людей
- б) столкновение противоположных целей и интересов в) внутреннее противоречие
- г) все названные варианты

2. Что является причиной "организационных конфликтов"?

- а) рассогласование целей организации
- б) подмена главной цели организации некими нормами и правилами
- в) притязания личности на вакантную должность г) несоответствие целей и потребностей работника

3. Что является причиной межличностных конфликтов?

- а) рассогласование целей организации
- б) подмена главной цели организации некими правилами и нормами
- в) притязаний личности на вакантную должность г) стиль управления

4. Какие позитивные функции выполняет конфликт в организации?

- а) информационную
- б) целеполагания
- в) стимулирующую
- г) адаптивную

5. Назовите негативные последствия конфликта в организации.

- а) интеграция персонала б) снижение дисциплины
- в) разрушение коммуникативных сетей г) все названные варианты

6. Что является основными элементами конфликта? а) участники конфликта

- б) нормативные документы организации в) система санкций г) все названные варианты

7. Назовите основные психологические причины, ведущие к конфликтным ситуациям в организации?

- а) особенности личности руководителя б) консерватизм взглядов
- в) столкновение новых технологий г) борьба за власть

8. Что следует понимать под динамикой конфликта?

- а) противоречивость интересов
- б) стадии протекания конфликта
- в) деятельность руководителя по устранению конфликта
- г) все названные варианты

9. Какие факторы оказывают влияние на процесс управления конфликтом?

- а) определение предмета конфликта б) взаимное доверие оппонентов
- в) групповая динамика г) уровень управления

10. Назовите основные методы разрешения конфликта. а) системные

- б) структурные
- в) координационные
- г) межличностные
- д) коммуникативные

11. Что является основным средством разрешения конфликта?

- а) беседа
- б) переговоры
- в) приказ
- г) поощрение

Тема 10. Социально-психологические основы принятия управленческих решений.

1. Назовите основные признаки, характеризующие управленческое решение.
 - а) системность
 - б) вариативность в) осознанность
 - г) объективность
 - д) все перечисленные варианты
2. Что является основой управленческого решения?
 - а) руководитель
 - б) проблемная ситуация в) подчиненный
 - г) система планирования
3. Что следует считать основными этапами процесса принятия решения?
 - а) выбор альтернатив б) разработка плана в) анализ проблемы г) все названные варианты
4. Чем обусловлен интерес социологов к изучению управленческого решения?
 - а) объективностью информации, задействованной в решениях
 - б) тем, что решение принимается личностью
 - в) в решениях фиксируются управленческие отношения
 - г) тем, что процесс принятия решения носит осознанный характер
5. Что выявляется, прежде всего, в социально- психологическом исследовании процесса принятия решения?
 - а) роль подчиненного б) цели организации в) интересы общества
 - г) фактическая ситуация выбора
6. Какие факторы, влияющие на выбор альтернатив, относятся к внешним?
 - а) качество информации
 - б) техническая оснащенность
 - в) свойства личности руководителя г) компетентность персонала
7. Что следует относить к внутренним факторам, влияющим на выбор альтернатив?
 - а) качество информации
 - б) техническая оснащенность
 - в) свойства личности руководителя г) компетентность персонала
8. Что из ниже перечисленного можно относить к психологическим аспектам управленческого решения?
 - а) описание проблемной ситуации б) восприятие решений исполнителем
 - в) диагностика проблемы
 - г) все названные варианты
9. Назовите ошибки психологического плана, сопровождающие процесс принятия решения.
 - а) перенасыщенность принятых решений б) переоценка успеха решений
 - в) противоречивость новых решений прежним г) привычка принимать решения по шаблону

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

ТЕМА 1. Понятие "управления" в системе научного знания.

1. Общая характеристика управления.
2. Роль и место управления в обществе.
3. Подходы к изучению управления.

ТЕМА 2. Предмет дисциплины "Психология управления"

1. Особенности психологического анализа процессов управления.
2. Границы предмета и основная проблематика психологии управления.
3. Управленческие отношения как согласованное взаимодействие субъекта и объекта

управления.

Тема 3. Личность как объект управления

1. Определение и структура личности
2. Свойства личности и их развитие

ТЕМА 4. Социальные группы как объект управления

1. Понятие социальной группы.
2. Малая группа и ее структура
3. Социальные роли в малой группе.

ТЕМА 5. Личность как субъект управления

1. Личность и ее социальные роли.
2. Функции и структура деятельности руководителя.
3. Понятие власти и ее источники.

ТЕМА 6. Стиль управления.

1. Понятие общего и индивидуального стиля управления.
2. Условия формирования стиля руководителя.
3. Виды стилей: традиционные и современные.

ТЕМА 7. Эффективность групповой деятельности.

1. Групповая динамика.
2. Проблемы эффективности групповой деятельности.

ТЕМА 8. Роль мотивации в управлении организацией.

1. Понятие и структура мотивации.
2. Система стимулирования: понятие, функции и условия.

ТЕМА 9. Коммуникация как средство регулирования.

1. Понятие и функции коммуникации в организации.
2. Коммуникативные сети: формирование и виды.
3. Помехи эффективной коммуникации.

ТЕМА 10. Конфликт в организации.

1. Понятие конфликта
2. Психологические причины конфликтов.
3. Способы разрешения конфликтов

Темы рефератов и контрольных работ

1. Управление как социальная технология.
2. Роль традиций и инноваций в формировании культуры управления.
3. Социальная ответственность менеджера.
4. Управленческая этика.
5. Имидж руководителя как часть управленческого взаимодействия.
6. Современные тенденции управления социальной организацией.
7. Групповая дискуссия как метод выработки управленческого решения.
8. Психологические особенности управления конфликтом в рабочей группе
9. Роль руководителя в разрешении организационных конфликтов
10. Практическая ценность психологических особенностей личности в управлении
11. Психология предпринимательства
12. Социально-психологические особенности принятия управленческих решений

Требования к контрольным работам

Для закрепления теоретических знаний при изучении курса студентам предлагается выполнить контрольную работу в форме реферата. Текст реферата может быть выполнен в виде рукописи или в машинописном варианте. Работа должна включать: титульный лист, содержание, введение, основной текст, заключение и список использованной литературы. Введение знакомит с выбранной темой, а также называются проблема, цель и основные

вопросы для рассмотрения в отчете по контрольной работе. Основная часть содержит 2-3 главы. При описании глав необходимо обратить внимание на сохранение логической связи между ними и последовательность перехода от одной главе к другой. Завершается работа заключением. Главная его цель - подведение итогов работы в сжатой концентрированной форме. Проводятся выводы и ответы на те вопросы, которые были поставлены во введении. Объем реферата составляет 10-14 листов формата А 4. Все страницы должны быть пронумерованы и скреплены.

Йолдыз Наилевна Ганиева

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ:
учебное пособие

для подготовки бакалавров очной и заочной форм обучения по направлениям:
35.03.07.«Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции» и
19.03.03.«Продукты питания животного происхождения»,19.03.04 «Технология
продукции и организация общественного питания