Министерство образования И НАУКИ Российской ФедерацИИ

Тольяттинский государственный университет

Институт «Экономики, управления и финансов»

Специальность 080104

«Экономика труда»

**Курсовая работа**

**По дисциплине «Менеджмент»**

**по теме: «Рекомендации по использованию социально-психологических методов управления на ОАО «АВТОВАЗ»**

Научный руководитель:

Дегтярева Н. М.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_

( оценка, подпись) (дата)

Исполнитель: Эт-301

Мамаева М. М.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (дата)

Тольятти 2007г.

**Содержание**

Введение 3

1. Социально-психологические аспекты управления персоналом на предприятии 6
   1. Личность как субъект управления 6
   2. Социально-психологические методы управления 11
   3. Рекомендации по использованию социально- психологических методов 20
2. Анализ производственно-хозяйственной деятельности ОАО «АВТОВАЗ» 23
   1. Общая характеристика ОАО «АВТОВАЗ» 23
   2. Анализ персонала предприятия 26
   3. Исследование существующих социально-психологических методов управления персоналом 27
3. Рекомендации по использованию социально-психологических методов управления. 32

Заключение 33

Список использованной литературы 34

Приложения 35

**Введение**

В условиях конкурентной борьбы между предприятиями за лидерство на рынке, все большее число этих предприятий понимают важность грамотного управления фирмой, персоналом, что непосредственно сказывается на экономическом показателе работы фирмы.

Любое предприятие, основанное на труде большого числа людей, нуждается в совершенствовании системы управления персоналом. С каждым годом появляется много различных технологий управления человеческими ресурсами, но неизменным остается тот факт, что каждый работник - это, прежде всего человек со своими личными социальными, психологическими и физиологическими особенностями.

Именно эти индивидуальные особенности человека, а точнее грамотный подход к управлению ими показывают, как влияют социально-психологические методы управления на эффективность работы всех подразделений предприятия.

В системе управления персоналом существуют различные методы управления такие, как административные, экономические, социально-психологические, которые тесно переплетаются между собой и направлены на достижение целей организации. Но, по моему мнению, легче всего провести профилактику заболевания, чем лечить его. Так и на предприятии, дешевле будет грамотно организовать работу сотрудников с четом всех социальных, психологических и физиологических особенностей, чем потом устранять последствия этой работы.

Целью написания курсовой работы является исследование и анализ социально-психологических методов управления, а затем на основе полученных исследований создать свои рекомендации по эффективному использованию социально-психологических методов управления.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Определить важность исследования личности как субъекта управления.
2. Определить понятие социально-психологических методов управления персоналом.
3. Выявить особенности использования социально-психологических методов на предприятии.
4. Дать полную характеристику исследуемого предприятия.
5. Провести анализ персонала организации.
6. Исследовать и проанализировать используемые на предприятии социально-психологические методы управления персоналом.
7. Провести тестирование работников и управленческого персонала.
8. На основе полученных данных создать собственные рекомендации по использованию социально-психологических методов на предприятии.

Объектом исследования являются социально-психологические особенности работников ОАО «АВТОВАЗ».

Проблема грамотного использования социально-психологических методов управления персоналом занимались такие ученые, как Герчикова И. Н., Воробьев П. В., Батаршева А.В., Лукьянова А.О., Калигин Н., Максимцов М. М., Комаров М. А. и т. д.

Курсовая работа состоит из введения, теоретической, аналитической и проектно-расчетной частей, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Нельзя не сказать об актуальности и важности проблемы управления персоналом, как для организации, так и отдельного работника. В любом деле персонал является важной составляющей прибыльности организации. Правильное и целесообразное управление персоналом гарантирует успех работы предприятия. А успех предприятий обеспечивает благоприятную социально-экономическую обстановку в стране. В условиях рыночной экономики необходимо постоянно совершенствовать систему организации труда и управления персоналом, чтобы достигнуть социально-экономической стабильности в стране. Поэтому актуальность совершенствования методов управления персоналом в организации все более возрастает.

1. **Социально-психологические аспекты управления персоналом на предприятии**

**1.1. Личность как субъект управления**

Чтобы руководить своими подчиненными, менеджер должен понимать, что представляет каждый из них как личность, каковы его характеристики и индивидуальные черты.

Без психологических знаний о личности работника, без профессионального подхода к работе с сотрудниками менеджер не сможет выполнять свои задачи.

Личность-это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак.

Личность-это совокупность индивидуальных, социальных и психологических качеств, характеризующих человека и позволяющих ему активно действовать.

Черты личности формируются под влиянием природных свойств: особенностей высшей нервной деятельности, эмоций, чувств, а также социальных факторов: образования, опыта, привычек, круга общения и др.

Хорошее знание и понимание этих моментов способствует успешному управлению подчиненными, предсказанию их поведения и целенаправленному воздействию на них и, наоборот, незнание и непонимание делает его деятельность неэффективной[[[1]](#footnote-1)].

Структура любой личности характеризуется следующими свойствами:

1. Общими качествами (интеллект, ум, работоспособность, общительность внимание и проч.);

2. Специфическими свойствами, под которыми понимаются способ­ности к тому или иному виду деятельности;

3. Подготовленностью к нему в виде совокупности умений, знаний, навыков, квалификации;

4. Направленностью, т.е. ориентированностью своей активности – на взаимодействие, на достижение цели, на себя.

5. Определенным складом характера;

6. Биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом).

Рассмотрим некоторые эти психологические свойства личности.

Способности – это совокупность черт, необходимых для успешного выполнения конкретного вида деятельности, склонности к нему. По направленности способности бывают техническими, организационными, педагогическими и др.

Выделяют следующие способности, которые связаны с определенной сферой или видом деятельности, они могут быть 2-х типов: интерсоциальные и конструктивные.

Интерсоциальные ориентированы на организацию взаимодействия людей. Такие способности нужны работникам, связанным с проведением переговоров, широкими контактами с людьми, с рекламой, маркетингом.

Конструктивные - направлены на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности: технической, знаковой, естественной и др. Их реализация не требует широких контактов с окружающими.

Следующее психологическое свойство личности – направленность. Оно создает устойчивую ориентацию поведения человека независимо от конкретной ситуации, определяет его цели и мотивы. С помощью специальных тестов определяют направленность личности, что помогает найти правильный подход к людям и облегчает руководство ими.

Выделяются 3 типа направленности личности: на взаимодействие, на задачу и на себя. Все эти направленности могут присутствовать у большинства людей одновременно в разной степени приоритетности.

Направленность на взаимодействие или на общение, означает, что человек стремится сотрудничать с коллегами, поддерживать с ними хорошее отношения, совместно решать конкретные проблемы и др.

Направленность личности на задачу, предполагает, что человек делает упор на достижение цели, например, успешное решение стоящей перед ним проблемы, получение реальных результатов, овладение новыми знаниями, навыками, доказательство своей правоты и т.п.

Направленность на себя или личная направленность, состоит в стремлении людей в первую очередь решать свои собственные проблемы, добиться личного благополучия, престижа и при возможности делать это за счет других.

Личность человека внешне проявляется в типах его поведения, которое может быть стабильным и нестабильным (невротическим).

Тип поведения вместе с направленностью человека либо на себя и свой собственный мир, либо на окружающих определяет тип темперамента человека.

Темперамент представляет собой совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения. Темперамент влияет на характер, стиль работы, отношения человека с окружающими.

Выделяют 4 типа темперамента: холерический, сангвинический, флегматический, меланхолический.

нейротизм

меланхолик холерик

интроверсия экстраверсия

флегматик сангвиник

эмоциональная стабильность

Рис. 1. Зависимость типа темперамента от групп характеристик.

На этой схеме классификация темпераментов показана в зависимости от 2-х групп показателей:

* + интроверсии – экстраверсии (горизонтальная ось) и
  + эмоциональная стабильность – нейротизм (вертикальная ось).

Экстраверсия означает психологическую ориентацию человека на внешний мир, окружающих, общение с другими людьми, открытость и активность;

Интроверсия – противоположный тип, направленность внимания личности на внутренний мир и интересы, сосредоточенность на внутренних переживаниях, замкнутость;

Эмоциональная стабильность – означает устойчивость нервной системы, проявляется в спокойствии, иммунитет к стрессам;

Нейротизм – прямо противоположное качество.

Еще одной важнейшей чертой личности является характер – устойчивый, индивидуальный склад человека, совокупность наиболее ярко выраженных психических свойств, определяющих индивидуальное поведение. Характер человека проявляется в его манерах, отношении к окружающим, своим обязанностям, самому себе.

К чертам характера относят: отзывчивость, скрытность, трудолюбие хитрость, честность и др.

Без учета характера сотрудников управлять в совершенных условиях организацией невозможно, поэтому менеджерам необходимо знать его основные типы. В чистом виде им обладает, примерно половина людей, а у другой половины характер является смешанным.

Выделяют следующие восемь типов характера: гиперактивный, аутистический, лабильно-циклоидный, демонстративный, застревающий, психастенический, конформный, неустойчивый.

Гиперактивный характер отличается общительностью, предприимчивостью, активностью, легким отношением к трудностям и неудачам. Но они поверхностны, им трудно сосредоточиться, трудно заниматься однообразной, требующей усидчивости работой. Таким людям подходит выполнение организаторских функций при условии отсутствия конфликтных ситуаций.

Лица с аутистическим характером скрытны, малообщительны, неконтактны, с трудом входят в коллектив, держатся обособленно. Для них характерна сухая официальная манера поведения, но они пользуются уважением за свою независимость, глубокие знания. Обычно они хорошие исследователи, консультанты, эксперты.

Тем, кто имеет лабильно-циклоидный характер, свойственны перепады настроения, активности, работоспособности. Эти люди часто конфликтуют с другими по пустякам. Наиболее предпочтительные должности – программист, архивариус, библиотекарь.

Лица характер которых является демонстративным, стремятся к успеху любой ценой. Они способны подстраиваться под других, манипулировать другими. Таких людей нужно жестко контролировать.

Похож на предыдущий застревающий характер. Эти люди эгоистичны, нетерпеливы к критике, упрямы, долго помнят обиды. По отношению к ним нужно проявлять терпимость, так как они честны и открыты.

Люди с психастеническим характером обычно отличаются добросовестностью и пунктуальностью, хорошими знаниями и рационализмом в действиях. Но они постоянно во всем сомневаются, нерешительны.

Обладатели конформного характера могут успешно действовать, только опираясь на поддержку окружающих, так как несамостоятельны, несобранны, теряются в сложной обстановке.

Наконец, последний из основных типов характеров – неустойчивый. У таких людей редко встречаются твердые принципы поведения, чувство долга, но они мягки в обращении, завоевывают симпатии других. Поэтому для них целесообразна работа, связанная с общением, сменой форм деятельности, но при жестком контроле.

Кроме рассмотренных, существуют и другие типологии человека.

По утверждению представителей соционики, соционическим типом человек обладает с момента рождения, так как соционический тип заключен в генотипе. Каждый соционический тип имеет свои характеристики. Зная, к какому соционическому типу относится человек, можно правильно строить отношения с ним, определять наиболее приемлемую работу, формировать группы.

Каждому типу присвоен свой псевдоним: Есенин, Дюма, Бальзак, Габен, Достоевский, Драйзер, Декарт, Горький, Гексли, Наполеон, Дон Кихот, Жуков, Джек-Лондон, Штирлиц, Гамлет, Гюго

Каждый из них имеет свои особые психологические характеристики. Но человек не обязательно полностью может им соответствовать, могут быть смешанные типы, для которых характерна комбинация из двух или даже трех форм.

**1.2. Социально-психологические методы управления**

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека)[[[2]](#footnote-2)].

Социологические методы управления.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Элементы, регулируемые с помощью социологических методов, включают:

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения (анкетирование, интервьюирование, наблюдение, собеседование).

Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отра­жающие проявление личной морали человека.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм.

Партнерство составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой. Различают такие формы партнерства: деловое, дружеское, по увлечениям (хобби), семейное - между родственниками. Когда на работе деловые отношения поддерживаются в форме дружеского партнерства и общих увлечений, это всегда способствует созданию хорошего психологического климата в коллективе.

Соревнование является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Результаты соревнования - новые открытия, изобретения, произведения искусства, рекорды в спорте, достижения в производстве.

Общение — это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель - подчиненный - сотрудник - друг и других более сложных формах общения нескольких людей. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации.

Переговоры - это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

Конфликт - форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы. Различают межличностные конфликты, личностный конфликт между внешней средой и внутренней моралью, конфликты по поводу распределения ролей на работе, деловые конфликты из-за столкновения интересов различных подразделений, семейные конфликты по различным проблемам и др.

**Психологические методы управления**

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. Элементы, регулируемые с помощью психологических методов, включают:

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности. Известно несколько подходов к типизации личности человека: 16-факторная характеристика личности по качеству Кеттела.

Темперамент является очень важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком. Известны четыре основных темперамента: сангвинический, флегматический, холерический и мелан­холический.

Интеллектуальные способности характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирова­ния карьеры и организации движения по служебной лестнице. Главное внимание следует обратить на уровень интеллекта работника, который имеет три градации (высокий, средний, низкий). Способности рационального мышления - неотъемлемое требование к руководящему персоналу и специалистам. Уровень сознания определяет соответствие сотрудника моральному кодексу предприятия. Логические способности незаменимы в инженерной и научной деятельности. Интеллектуальные способности выявляются с помощью психологических методов. Память человека является важным компонентом интеллектуальных способностей. Существуют значительные различия в объеме долговременной и оперативной памяти разных людей.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, "взрыв", метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет. Рассмотрим их более подробно.

Внушение представляет психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Внушение может вызвать у человека, иногда помимо его воли и сознания, определенное состояние чувств и привести к совершению человеком определенного поступка. Крайне негативной формой внушения является зомбирование личности, когда человеку прививаются строго определенные формы поведения, выходящие за пределы моральных норм.

Убеждение базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, образцы поведе­ния которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руководителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

Побуждение — позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значимость сотрудника на предприятии.

Принуждение - крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздействия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенную работу. Желательно применять принуждение только в чрезвычайных (форс-мажорных) обстоятельствах, когда бездействие может привести к жертвам, ущербу, гибели имущества, людей, несчастным случаям.

Осуждение - прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

Требование имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным.

Запрещение предполагает тормозящее воздействие на личность. К нему мы относим запрещение импульсивных действий неустойчивого характера, что, в сущности, является вариантом внушения, а также запрещение недозволенного поведения. Этот метод стоит на грани двух главных методов воздействия - принуждения и убеждения.

Плацебо давно используется в медицине как прием внушения. На производстве плацебо — это пример поведения авторитетного лица, когда работникам с легкостью демонстрируют какие-либо действия, превозмогая боль, чрезмерную усталость, страх высоты и т. п. Видя это, работники могут с такой же легкостью повторить показанные действия, не испытывая при этом неприятных ощущений. Если же наблюдатели заметят, что демонстрация осуществляется через силу, то эффекта не будет. Вообще, эффект плацебо удерживается лишь до первой неудачи, пока работники не поймут, что ритуальные действия, которые они так скрупулезно выполняли, не имеют под собой реальной почвы.

Порицание обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: "он один из нас". В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое "Я", он часто рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

Командование применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают. В жизни встречаются запретительные и побудительные разновидности команд. Первые: "Прекратите!", "Перестаньте нервничать!", "Замолчите!" и т.д. - направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком. Вторые: "Идите!", "Принесите!", "Выполняйте!" и т.д. - нацелены на включение поведенческих механизмов людей.

Обманутое ожидание эффективно в ситуации напряженного ожидания. Предшествующие события должны сформировать у собеседника строго направленный ход мыслей. Если вдруг обнаруживается несостоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в растерянности и без возражений воспринимает предлагаемую ему идею. Такое положение дел характерно для многих ситуаций в жизни.

"Взрыв" - прием, известный как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Применение "взрыва" требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью. В такой обстановке у человека происходит сбой нервных процессов. Неожиданный раздражитель вызывает у него сильный стресс. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже мир в целом.

Метод Сократа основан на стремлении оградить собеседника от того, чтобы тот сказал "нет". Как только собеседник скажет "нет", его очень трудно повернуть в обратную сторону. Метод назван именем древнегреческого философа Сократа, который часто пользовался им, стараясь вести беседу так, чтобы собеседнику было легче сказать "да". Намек - прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии и аналогии. В некотором смысле формой намека может быть совет. Сущность намека состоит в том, что он апеллирует не к сознанию, не к логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользоваться им лучше всего в ситуации конкретного настроения.

Комплимент нередко смешивают с лестью. Если сказать человеку: "Как складно вы говорите!", то это польстит ему. Лесть приятна далеко не каждому, хотя часто люди не отмахиваются от нее. Комплимент никого не обижает, он всех возвышает.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на человека и оказывает более сильное действие, чем осуждение. Иногда достаточно сказать молодому сотруднику: "Сегодня Вы работаете значительно лучше и если еще чуть-чуть улучшите качество, то Вы достигнете превосходных результатов". Однако такая похвала опытному работнику может быть воспринята как обида, и его успехи лучше отметить в торжественной обстановке перед всем коллективом.

Просьба является весьма распространенной формой общения между коллегами, молодыми и опытными работниками и реже применяется во взаимоотношениях руководителя с подчиненными. Просящий обращается за советом, помощью, инструкцией к другому сотруднику, когда сомневается в формах и методах выполнения работы или не в силах ее сделать самостоятельно. Просьба руководителя является эффективным методом руководства, т.к. воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважение к его личности.

Совет - психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых рабочих и опытных руководителей. Можно сказать: "Я Вам советую заменить инструмент". Однако в оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов и просьб руководителем должно быть минимизировано и исключено в тех случаях, когда рабочий допускает брак и срыв заданий.

Поведение - совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Поведение человека можно представить в виде броуновского движения внутри достаточно широкого поля, образованного моральными нормами, принятыми в той социальной группе, к которой принадлежит человек.

Итак, социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше.

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, несвоевременная выплата заработной платы, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, т.к. руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т.е. другим функциям.

Примером социально-психологических методов управления может служить удовлетворение и стимулирование персонала. Чтобы сохранить хороших работников, следует следить, чтобы они были счастливы и довольны, стараться их стимулировать для лучшего выполнения ими работы, что, в свою очередь, принесёт пользу компании.

**1.3. Рекомендации по использованию социально-психологических методов.**

Для успешного управления персоналом, его распределения по психологическим группам, предсказания поведения каждого из сотрудников необходимо знать работника как отдельную личность и как часть трудового коллектива. Для того, чтобы определить характер человека, стиль работы, отношение человека к окружающим, выявить особенности и предпочтения, а затем и сформировать грамотное отношение и воздействие на сотрудника, необходимо определить тип его темперамента. В приложении 1 представлен тест на определение типа темперамента человека, пройдя который можно достаточно точно представить картину человека с его характеристиками.

Сангвиником обычно называют человека живого, подвижного, стремящегося к частой смене впечатлений, быстро отзывающегося на все происходящее вокруг, сравнительно легко переживающего неудачи и неприятности. Сангвиник – человек горячий, очень продуктивный работник, но только тогда, когда относится к делу с интересом и находится в состоянии сильного возбуждения.

Сангвиник может быть надежным в любой работе, кроме автоматической, однообразной и медлительной. Он более способен к живой, подвижно деятельности, требующей смекалки, находчивости и активности. Когда работа разнообразна и удовлетворяет его склонность к смене впечатлений, сангвиник целеустремлен, настойчиво и терпеливо добивается намеченного результата. Во всех делах в меру сдержан и спокоен. Однако не терпит помех в работе с чьей-либо стороны. В случаях таких задержек в работе часто «опускает руки», проявляет безразличие к делу и даже апатию.

Холерик – человек быстрый, порывистый, способный отдаваться делу с исключительной страстью, но неуравновешенный, склонный к бурным эмоциональным вспышкам, резким сменам настроения, быстро истощаемый.

Увлекшись каким-нибудь делом, холерик расточительно расходует свои силы и в результате истощается больше, чем следует.

Холерик наиболее успешно выполняет работы с ярко выраженной цикличностью, где в какие-то периоды рабочего цикла требуется максимальное напряжение сил, а потом деятельность сменяется более спокойной работой другого характера до следующего цикла. Но он может со временем приспособиться и к равномерному ритму работы, которую хорошо освоит, и будет иметь в ней неизменный успех.

Следует иметь в виду, что холерический темперамент более других способствует возникновению напряженности при выполнении опасных и ответственных действий, в которых допускается те или иные неточности.

Поэтому очень важно побуждать и укреплять уверенность холерика в успехе. Ему свойственно плохое самообладание. В случаях неудач он может принять опрометчивые решения. Самообладанию холерика может способствовать спокойное, но впечатляющее замечание руководителя по поводу его несдержанности, ни в коем случае не унижающее при этом его достоинство.

Флегматик – медлителен, невозмутим, с устойчивыми стремлениями и настроением, слабым внешним выражением своего внутреннего психологического состояния. Он всегда внешне спокоен и уравновешен в делах и поступках, настойчив и упорен в работе и поведении. Его медлительность компенсируется повышенной деловой прилежностью.

Флегматик приступает к работе не спеша, но готовится к ней обстоятельно, ничего не упуская их поля своего внимания. Врабатывается в нормальный ритм сравнительно долго. Темп работы невысок. Однако благодаря обстоятельной подготовке к работе, упорству и настойчивости, производительность его труда может быть вполне удовлетворительной. Он требователен к качеству своей работы, но не стремится сделать больше и лучше, чем от него требуется. Не склонен к смене видов деятельности и их целей. Более расположен к однообразной, хорошо им освоенной работе.

Флегматика приходится поторапливать. И при этом его нельзя упрекать в медлительности, потому что это его свойство не зависит от его воли. Его нужно поторапливать, помогая и подбадривая, но не лишая самостоятельности в действиях и излишне не опекая.

Меланхоликом называют человека легко ранимого, склонного глубоко переживать даже незначительные события, но внешне вяло реагирующего на окружающих.

Меланхолик в отношении эмоциональной возбудимости и впечатлительности – полная противоположность флегматику. Он может вполне успешно работать в спокойной и безопасной обстановке, не требующей от него быстрых реакций и частой смены характера деятельности. Однако длительное время, переживая обиды и даже незначительные «уколы» самолюбия, часто отвлекается в своих мыслях от выполняемой работы, допуская невнимательность и ошибки. Поэтому он врабатывается в нормальный ритм труда медленно и сохраняет его недолго в результате периодических появлений апатии и вялости. Темп работы его непостоянен. Плодотворность труда может быть весьма высокой при бодром настроении и низкой – при подавленном.

Все типы темпераментов равноценны. У каждого из них есть достоинства и недостатки. Поэтому руководителю нужно знать их особенности при установлении контактов, распределение работ, воздействии на подчиненных. Критическое замечание, например, может вызвать раздражение у холерика, подтолкнуть к активным действиям сангвиника, оставить равнодушным флегматика и выбить из колеи меланхолики.

Люди с резко выраженными чертами определенного темперамента не так уж часто встречаются. Однако значительное преобладание черт какого-нибудь одного типа позволяет относить, с известной степенью условности, темперамент людей к тому или иному типу.

С помощью теста, представленного в приложении 2, можно определить степень конфликтности каждого сотрудника.

1. **Анализ производственно-хозяйственной деятельности ОАО «АВТОВАЗ»**
   1. **Общая характеристика ОАО «АВТОВАЗ»**

ВАЗ проектировался отечественными проектными институтами при самом тесном сотрудничестве со специалистами ФИАТа, заложившего в его базис систему управления и организации производства, способную работать в рыночных условиях. За короткие сроки АВТОВАЗ стал лидером российского автопрома, крупнейшим предприятием автомобильной отрасли Восточной Европы. В настоящий момент время завод производит более 700 тысяч автомобилей, из которых около 100 тысяч отправляются на экспорт. Несмотря на обостряющуюся конкуренцию, предприятие остается крупнейшим производителем автомобилей в России и главным действующим лицом на внутреннем рынке. По данным экономистов, проект «ВАЗ-ФИАТ» активизировал экономический климат стран Европы на протяжении пятнадцати лет, а в СССР – фактически до момента начала реформ 90-х годов. С этой точки зрения, ВАЗ всегда, даже в условиях фактически закрытого государства, являлся полигоном для новаций как в области технологий, так и в сфере организации производства. Одновременно состоялась его интеграция в мировой рынок и в структуру мирового автомобилестроения как в производственном отношении, так и в сфере консалтинговых, инжиниринговых услуг.

В настоящее время АВТОВАЗ – это единственное отечественное предприятие, способное ответить на вызовы зарубежных автопроизводителей выпуском конкурентоспособных автомобилей под известной и достойной российской маркой[[[3]](#footnote-3)]. По объему производства АВТОВАЗ входит в двадцатку ведущих мировых автомобильных компаний. Производственные мощности АВТОВАЗа составляют ѕ общероссийских мощностей по производству легковых автомобилей. Он входит в десятку крупнейших корпораций России по объемам продаж и занимает в этой иерархии по итогам 2003 года шестое место. Его годовой оборот колеблется ежегодно вокруг отметки 3 млрд. долларов. В системе дочерних производств АВТОВАЗа – 250 предприятий. В целом. С учетом смежных предприятий, на АВТОВАЗ работает около 2 млн. человек. Совместно с АВТОВАЗом и за счет его заказов на территории Самарской области работает 262 предприятия. По итогам 2003 года сумма налоговых отчислений в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды в объеме 30 млрд. рублей. В отличие от многих других предприятий, которые сбросили на муниципальные власти всю социальную политику, на балансе АВТОВАЗа еще состоит значительная часть детских садов, объектов культуры и спорта, оздоровительных лагерей и баз отдыха[[[4]](#footnote-4)].

География экспорта – это 26 стран дальнего зарубежья и 9 стран СНГ. В структуре экспорта основная доля приходится на поставки в страны СНГ. Крупнейший потребитель российских автомобилей – Украина – три года назад уменьшила ввоз вазовской продукции. Однако АВТОВАЗ имеет крупные сборочные производства на Украине. Стабильными потребителям остаются Белоруссия, Казахстан и центрально-азиатские республики. Возможные потери рынков в Европе предполагается компенсировать расширением экспорта в страны Ближнего востока и Африки (Ливан, Тунис, Алжир, Марокко, Ливия) и в Афганистан.

Учитывая, что потенциал устойчивого развития ОАО «АВТОВАЗ» зависит от притока квалифицированных и компетентных молодых работников, акционерное общество постоянно проводит политику, направленную на создание рабочих мест для молодых работников. Проводится работа, направленная на сочетание трудовых обязанностей молодых работников с возможностью продолжения образования, повышения квалификации и профессионального развития. Проводятся конкурсы по профессиональному мастерству среди молодых работников.

Предприятие по-прежнему остается лидером продаж на российском рынке и главным экспортером автомашин, однако постепенно вынужден сдавать позиции, главным образом и в первую очередь, из-за нехватки ресурсов.

Волжский автозавод уже в следующем году может уступить лидерство по продажам на российском рынке иностранным автопроизводителям. Как сообщают "[Ведомости](http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2007/10/23/134807)", за последний год доля "АВТОВАЗ" упала с 33,5 процента (в 2006 году) до 28 процентов. А еще через год эта цифра может снизиться до 20 процентов.

Кроме того, теряют рынок и отдельные модели Волжского автозавода. К примеру, доля модели Samara упала с 12 до 8,1 процента, а "десятки" - с 10,7 до 5,8 процента. Для сравнения, на более дорогой Ford Focus сейчас приходится около 3,8 процента рынка новых автомобилей. Однако уже к 2009 году российский завод Ford собирается увеличить свою мощность до 120 тысяч автомобилей в год, а предприятие "Автофрамос", выпускающее доступный Renault Logan, - до 160 тысяч автомобилей год.

Именно эти производители, как считают некоторые эксперты, в будущем смогут занять лидерство по продажам на российском рынке. К ним уже скоро присоединится и совсем дешевый Chevrolet Lanos, который также будет выпускаться в России.

Несмотря на это, "АВТОВАЗ" надеется удержать собственную рыночную долю на уровне 25 процентов. По словам представителей автозавода, это вполне реально - к концу текущего года "АВТОВАЗ" сумел выровнять объемы продаж, сократить запасы готовых автомобилей почти в три раза, а также удержать стоимость своей продукции на том же уровне, что и в начале 2007 года. Кроме того, у некоторых региональных дилеров возник даже небольшой дефицит - хорошим спросом пользуется и модель Kalina, и новая Priora.

**2.2. Анализ персонала предприятия**

В курсовой работе рассматривается предприятие ОАО «АВТОВАЗ», поэтому для анализа персонала было взято одно из производств предприятия. Механосборочное производство является одним из крупнейших и довольно значимых производств, где нужна особая точность и внимательность персонала. Механосборочное производство очень широкопрофильное производство, где работа начинается от цеха термической обработки материала и заканчивается цехом наладки и ремонта оборудования. В курсовой работе для примера и анализа была взята одна из бригад цеха термической обработки материала Механосборочного производства.

Коллектив бригады из работников мужского пола. Численность бригады вместе с мастером составляет 7 работников. Ниже приведена таблица, где можно увидеть возрастные данные, разряд, уровень образования каждого из членов коллектива.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Должность | Возраст работника | Стаж работы  (лет) | Уровень образования | Разряд работника |
| 1 | Чистильщик | 21 | 0,7 | Среднее техническое | IV |
| 2 | Термист | 22 | 2 | Неоконченное высшее | V |
| 3 | Термист | 31 | 3 | Два высших образования | IV |
| 4 | Термист | 21 | 2 | Неоконченное высшее | IV |
| 5 | Термист | 48 | 28 | Среднее техническое | V |
| 6 | Термист | 22 | 2 | Высшее | IV |

Анализируя данные приведенной таблицы, можно увидеть, что в исследуемой бригаде работают достаточно образованные люди, окончившие высшие и средне-специальные учебные заведения. В основном это молодой коллектив, возраст которых колеблется от 21 до 48 лет, но большинством являются молодые люди. Это говорит о том, что коллектив находится еще в стадии развития, динамики. У работников есть стремление к развитию и совершенствованию накопленных знаний, свежие и новые идеи по поводу совершенствования организации труда и работы, нет застоявшихся принципов, к тому же в молодом коллективе содержится высокая работоспособность и энергичность.

Разряд работников достаточной высокий, средний разряд по бригаде равен 4. Люди, работающие в бригаде достаточно компетентны в своей области, но для них это не является пределом, возможно дальнейшее совершенствование своих способностей.

Стаж работы на предприятии невелик, в основном, не считая одного работника, колеблется от 1 года до 3 лет. Это говорит о том, что люди только начали свою трудовую деятельность, большая вероятность того, что многие уволятся или переведутся, если не будет мотивации и стимулирования их труда.

Возраст руководителя коллектива (мастера) равен 24 годам. Он имеет высшее техническое образование, стаж работы на предприятии приблизительно равен четырем годам, в области термической обработки материала около года. Мастер постоянно проходит курсы повышения квалификации. За свою трудовую деятельность проработал на многих производствах завода, что говорит о его компетентности во многих областях.

В целом коллектив мужской, но естественно имеется своя корпоративная культура, отмечаются различные дни рождения и праздники.

* 1. Исследование существующих социально-психологических методов управления персоналом

На ОАО «АВТОВАЗ» разработана своя система социально-психологических методов. На предприятии в специальных пособиях для руководителей прописаны рекомендации по общению и воздействию на каждого работника, несмотря к какой психологической или социальной группе он относится.

Социально-психологический слой коллектива – это условная группа людей, которая выделяется на основе общности каких-то психологических качеств, настроений, утвердившихся позиций[[[5]](#footnote-5)].

«Коллективисты» - работники, которые тяготеют к коллективным действиям, всегда поддерживают общественные начинания, быстро включаются в проводимые в коллективе мероприятия.

«Индивидуалисты» - работники, которые отличаются от коллективистов тем, что больше тяготеют к действиям, направленным главным образом на удовлетворение своих личных интересов, не поддерживают коллективные мероприятия.

«Претензионисты». Эти работники предрасположены, как правило, к активному участию в общих мероприятиях коллектива, самостоятельны и настойчивы в достижении целей, но обладают повышенным тщеславием, обидчивы, хотят постоянно находиться в центре внимания. Если их не поняли и не нашли к ним соответствующий подход, то они становятся в позу недовольных людей, начинают увлекаться критикой руководства, коллектива и конкретных мероприятий.

Прежде чем осуществить какие-то общие мероприятия с «индивидуалистами» и «претензионистами», необходимо провести предварительно индивидуальную работу; выяснить и учесть их мнение и меру личной заинтересованности и показать важность их роли в выполнении мероприятия.

«Подражатели». Характерной чертой этой категории работников слабая самостоятельность мышления. Главный принцип их взаимоотношений с людьми – поменьше каких-либо осложнений. Они приспосабливаются к имеющимся условиям, распространенному в коллективе мнению. Делать надо так, рассуждают эти работники, как делают все.

Методы работы с этими людьми – проведение с ними индивидуальных бесед. Надо суметь пробудить в них чувство собственного достоинства, убедить в необходимости активно проявлять свою индивидуальность и участвовать в жизни коллектива.

«Пассивные». Этой категории людей свойствен низкий уровень волевой собранности. У них часто бывают хорошие порывы, им хочется быть в ряду активных членов коллектива, но не срабатывает волевой механизм.

Методы работы с этими людьми – применение специальных мер воздействия, заключающихся в воспитании волевой собранности, умения целенаправленно действовать:

* Во-первых, подбор, с учетом интересов и характерных особенностей работника, видов производственных заданий и поручений, требующих от него проявления самостоятельности, собранности, последовательности действия;
* Во-вторых, широко использовать шефство активных, целеустремленных работников над «пассивными».

«Изолированные». В этой группе оказываются, прежде всего, работники, которые своими действиями или высказываниями оттолкнули от себя большинство членов коллектива. Эти и другие формы проявления морально-психологических качеств работника могут привести к его общественной изоляции. С ним не разговаривают, стараются не быть вместе, все отношения носят только служебный характер. Иногда в подобной ситуации оказывается честный, прямой, добросовестно относящийся к труду работник. Причиной этому может стать обстановка, которая сложилась в конкретном коллективе.

Прежде всего необходимо настроить актив коллектива на внимательное отношение к такому работнику, постараться убедить его в необходимости серьезной работы над собой: строже контролировать свои действия и сопоставлять их с поступками других членов коллектива.

Молодые работники, не имеющие родителей или потерявшие кого-либо из них в раннем возрасте. Эта категория молодых работников отличается от своих сверстников своеобразием характера, склонностями, уровнем развитости способностей, управляемостью эмоций, а в ряде случаев и общим отношением к жизни, работе, людям.

Руководитель призван найти правильный подход к таким работникам, проявить чуткость и непосредственную заинтересованность в их успехах в учебе, спорте и т. д. Эффективным педагогическим приемом работы с такими молодыми работниками является наставничество.

Работники, имеющие какой-то физический недостаток. Наличие физического недостатка иногда вызывает у них стремление обособиться от всех, а некоторая бестактность к ним со стороны отдельных людей возбуждает повышенную мнительность и недоверие к людям. Как правило, они общественно малоактивны.

К этой группе людей мастеру надо быть особенно внимательным (конечно, речь идет не о подчеркнутом, афишируемом внимании).

Важным в педагогическом плане является включение этих работников в производственный коллектив – они не должны почувствовать какого-то любопытства к себе. Одним из условий является доброжелательный настрой коллектива к поступающему, оказание ему помощи со стороны руководителя и общественного актива.

Работники из неблагополучных семей. В неблагополучных семьях происходят ссоры, царит нервозная обстановка. В таком настроении люди приходят на производство, и это не может не сказаться на их взаимоотношениях с коллегами по работе, с руководителями. Некоторые работники не умеют управлять своими эмоциями или «раздражаются» при обращении с коллегами: нагрубят, резко ответят.

Нужно постараться оказать влияние на морально-психологическое состояние этих людей. В одних случаях мастеру целесообразно делать вид, что он ничего не знает о происходящем в семье работника, в других – вызвать работника на доверительный разговор, помочь советом.

Разделение работников на социально-психологические слои условно. Между этими группами не существует каких-то границ. Социально-психологические слои коллектива еще не дают всестороннего раскрытия морально-психологических качеств людей, но в то же время, оперируя ими, руководителю легче ориентироваться в формах и методах работы.

Чтобы не совершать поведенческих ошибок, на предприятии также была разработана своя система работы с коллективом в целом и отдельны м работником. Личности были разделены определенные психологические типы с определенным названием, краткой характеристикой каждого из них и рекомендации по общению с ними. Руководителю при общении с сотрудниками полезно знать, к какому психологическому типу характера принадлежит собеседник. Отнесение собеседника к определенному типу позволяет выбрать наиболее целесообразную тактику общения с каждым из них и соответствующим образом реагировать на его поведение, чтобы изменить направление беседы в нужном направлении и добиться от нее больших результатов.

Основные психологические характеристики собеседников и методы общения с ними приведены в приложении 3.

1. **Рекомендации по использованию социально-психологических методов управления.**

Для анализа использования социально-психологических методов была взята одна из бригад цеха термической обработки материала Механосборочного производства ОАО «АВТОВАЗ». Три работника бригады, а также два мастера были протестированы на определение типа темперамента и степени конфликтности.

По результатам тестирования было выявлено, что один из мастеров является самым конфликтным человеком в коллективе, то есть придирчивым, склонным к критике, способным обострить сложившуюся ситуацию в зависимости от настроения. В отличие от него другой мастер оказался общительным, более лояльным и способным противостоять обострениям в коллективе.

В противовес этому большая часть рабочих, а это 50% оказалась совсем бесконфликтной частью коллектива, можно даже сказать пассивной, безынициативной и ничем не интересующейся.

По типу темперамента один мастер относится холерическому типу, а другой – к флегматическому. Два работника оказались флегматиками, а другой работник – сангвиник.

В соответствии с результатами анализа можно выделить следующие рекомендации по более эффективному использованию социально-психологических методов управления персоналом:

1. Проведение психологических тренингов с руководящим составом предприятия;

2. Создание и развитие службы психологической поддержки и помощи персонала, которой необходимо сотрудничать с руководством предприятия;

3. Мотивация и стимулирование персонала к активной работе;

4. Введение в часть корпоративной культуры таких дней, как «День Этикета», «День вежливости»

**Заключение**

В современных условиях претерпела существенные мотивация руководства персоналом: преобладающее значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом над административными; руководство теперь направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей; получил развитие принцип коллегиальности в управлении.

Целью управления персоналом стало побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Считается, что руководитель должен не приказывать своим подсиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников.

Для каждого руководителя необходимо разработать специальные брошюрки по грамотному управлению коллективом.

В теоретической части курсовой работы проводилось изучение личности как объекта управления, особенности личности, индивидуальные характеристики. Были подробно рассмотрены социальные и психологические методы воздействия на персонал.

В аналитической части было подробно проанализировано предприятие ОАО «АВТОВАЗ», его роль и место в экономике страны. Был проведен тщательный анализ персонала, точнее одна из бригад предприятия, а также рассмотрены и проанализированы социально-психологические методы предприятия, рекомендуемые для работы с персоналом.

На основе рассмотренного материала были разработаны рекомендации по более эффективному использованию социально-психологических методов управления персоналом.

**Список использованной литературы**

1. АВТОВАЗ на рубеже эпох. Монография под ред. Абалкина Л. И. – Москва, Институт экономики РАН, 2006, 270с.
2. Воробьев П.В. Основы менеджмента. /МГСУ.- Тольятти.,2003.-225 с
3. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501с.
4. Желнина Е. ОАО «АВТОВАЗ»: школа организаторов труда // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. - №2.
5. История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность. Материалы II Всероссийской научной конференции. 26-27 октября 2005г. Тольятти, издание ОАО «АВТОВАЗ», 2005, 385с.
6. Каданников В. В. Крупная автомобильная промышленность в условиях современной российской экономики (на примере ОАО «АВТОВАЗ» и отечественной автомобильной промышленности) // Сборник статей «Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России. – 2004.- С.22-38.
7. Менеджмент: учебник для вузов / Под ред. профессора Максимцова М. М., профессора Комарова М. А. – 2-е изд., переаб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2005. – 359с.
8. Практическое руководство по работе линейных руководителей. Под ред. Калигина Н. А. Тольятти, 2004
9. Психология управления персоналом.: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М.: Издательство Института психотерапии, 2005. – 624с.

**Приложения**

**Приложение 1**

Инструкция. Отметьте знаком «+» те качества темперамента, указанные ниже, которые для Вас обычны, повседневны.

Итак, если Вы:

1. неусидчивы, суетливы
2. невыдержанны, вспыльчивы
3. нетерпеливы
4. резки и прямолинейны в отношениях с людьми
5. решительны и инициативны
6. упрямы
7. находчивы в споре
8. работаете рывками
9. склонны к риску
10. не злопамятны
11. обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью
12. неуравновешенны и склонны к горячности
13. агрессивный забияка
14. нетерпимы к недостаткам
15. обладаете выразительной мимикой
16. способны быстро действовать и решать
17. неустанно стремитесь к новому
18. обладаете резкими порывистыми движениями
19. настойчивы в достижении поставленной цели
20. склонны к резким сменам настроения, то вы

ХОЛЕРИК

1. веселы и жизнерадостны
2. энергичны и деловиты
3. часто не доводите начатое дело до конца
4. склонны переоценивать себя
5. способны быстро схватывать новое
6. неустойчивы в интересах и склонностях
7. легко переживаете неудачи и неприятности
8. легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам
9. с увлечением беретесь за любое новое дело
10. быстро остываете, если дело перестает Вас интересовать
11. быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую
12. тяготитесь однообразием будничной кропотливой работы
13. общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми для Вас людьми
14. выносливы и трудоспособны
15. обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся жестами, выразительной мимикой
16. сохраняете самообладание в неожиданной сложной обстановке
17. находитесь всегда в бодром настроении
18. быстро засыпаете и пробуждаетесь
19. часто несобранны, проявляете поспешность в решениях
20. склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться, то вы

САНГВИНИК

1. спокойны и хладнокровны
2. последовательны и обстоятельны в делах
3. осторожны и рассудительны
4. умеете ждать
5. молчаливы и не любите попусту болтать
6. обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики
7. сдержанны и терпеливы
8. доводите начатое до конца
9. не растрачиваете попусту сил
10. придерживаетесь выработанного распорядка дня, жизни, системы в работе
11. легко сдерживаете порывы
12. мало восприимчивы к одобрению и порицанию
13. незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес
14. постоянны в своих отношениях и интересах
15. медленно включаетесь в работу и медленно переключаетесь с одного дела на другое
16. ровны в отношениях со всеми
17. любите аккуратность и порядок во всем
18. с трудом приспосабливаетесь к новой обстановке
19. обладаете выдержкой
20. несколько медлительны, то вы

ФЛЕГМАТИК

1. стеснительны и застенчивы
2. теряетесь в новой обстановке
3. затрудняетесь устанавливать контакты с незнакомыми людьми
4. не верите в свои силы
5. легко переносите одиночество
6. чувствуете подавленность и растерянность при неудачах
7. склонны уходить в себя
8. быстро утомляетесь
9. обладаете тихой речью
10. невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника
11. впечатлительны до слезливости
12. чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию
13. предъявляете высокие требования к себе и окружающим
14. склонны к подозрительности, мнительности
15. болезненно чувствительны и легко ранимы
16. чрезмерно обидчивы
17. скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями
18. малоактивны и робки
19. уступчивы, покорны
20. стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих, то вы

МЕЛАНХОЛИК

**Приложение 2**

**Тест «предрасположены ли Вы к конфликтам?»**

Из предлагаемых ответов на вопросы выберите подходящий вариант.

1. Как Вы реагируете на критику?

а) как правило, критика меня глубоко уязвляет

б) критику обычно принимаю глубоко к сердцу

в) пытаюсь учесть, если критика справедлива

г) на критику обычно не обращаю внимания

2. Верите ли Вы людям?

а) придерживаюсь мнения, что лучше никому не верить

б) людям почти не верю, я в них обманулся

в) я верю людям, когда нет особых оснований для недоверия

г) обычно я доверяю всем людям без разбора

3. Вы умеете бороться за свою точку зрения?

а) я всегда упорно отстаиваю свои взгляды

б) отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью убежден, что прав

в) скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать свои взгляды

г) предпочитаю отказаться от своих взглядов, чем из-за них конфликтовать

4. Вы предпочитаете руководить или подчиняться?

а) в любом деле люблю руководить сам

б) люблю как руководить, так и быть руководимым

в) охотно работаю под чьим-либо руководством

г) как правило, предпочитаю работать под чьим-нибудь руководством и ответственность передаю ему

5. Если Вас кто-то обидел…

а) стараюсь отплатить тем же

б) боюсь мстить из-за дальнейших последствий

в) считаю месть лишним, ненужным усилием

г) если меня кто-то обидел, обиду быстро забываю

6. Вас попытались обойти в очереди…

а) способен вышвырнуть вон такого человека

б) ругаюсь, но если только ругаются другие

в) молчу, хотя возмущен

г) предпочитаю отступить, в ссору не вникаю

7. Просто ли Вас выбить из колеи?

а) я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам

б) я расстраиваюсь, когда на то есть серьезные причины

в) расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам

г) меня мало что расстраивает

8. Вы «лед» или «пламя»

а) я горяч и вспыльчив

б) не очень вспыльчив

в) скорее спокоен, чем вспыльчив

г) я вполне спокойный человек

9. Легко ли Вам говорить правду?

а) я всегда говорю то, что думаю, прямо в глаза

б) бывает, что я могу сказать все, что думаю

в) говорю обдуманно лишь после размышления

г) я не раз взвешу свои слова, прежде чем что-нибудь сказать

В зависимости от варианта ответа поставьте

* За (а) – 1 балл,
* За (б) – 2 балла,
* За (в) – 3 балла,
* За (г) – 4 балла. Суммируйте результаты

От 9 до 19 баллов. Вы человек тяжелый в общении, подчас идете на конфликт не ради дела, а из-за принципа. Возможно, Вы, не признаваясь самому себе, испытываете удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая, как разгораются страсти вокруг Вас. Иногда о Вас люди говорят: «Борец за правду», «Смелый, не боишься критиковать недостатки». Но прислушайтесь к мнению других: «Побереги свои нервы и нервы окружающих», «Твою бы энергию да в мирных целях». Признайтесь себе честно, так ли велика полезная отдача от Вашей борьбы за справедливость?

От 20 до 25 баллов. Эта сумма позволяет считать Вас человеком уживчивым, общительным, покладистым, способным противостоять обострениям отношений в группе, коллективе.

От 26 до 34 баллов. Вы едва ли являетесь источником конфликта. Однако общение с Вами немногим доставляет удовольствие, поскольку не интересен тот человек, который всегда и во всем со всеми соглашается. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону невольно делает Вас косвенным виновником конфликтных ситуаций.

Приложение 3

Основные характеристики собеседников и методы общения с ними

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Тип собеседника | Характеристика | Методы общения |
| 1 | Человек, лишенный чувства юмора | * Не улавливает комический смысл разговора и анекдота * Принимает шутки и юмор общего плана на свой счет, обижаясь, если они хоть отдаленно намекают на его персону * Очень болезненно, до озлобления реагируют на шутки в свой адрес | * В беседе с ним говорить только серьезно * Избегать в его присутствии применения шуток |
| 2 | Вздорный человек | * Часто выходит за профессиональные рамки беседы * Выражает нетерпение, несдержанность при общении * Проявляет признаки возбуждения | * Всегда оставаться хладнокровным * Выяснить истинные причины его негативной позиции * В экстремальных случаях настоять на том, чтобы беседа была приостановлена, а позднее, когда атмосфера станет менее напряженной, продолжить ее |
| 3 | Человек с нарушенным чувством самокритики | * Постоянно винит за свои ошибки других * Во всех проблемах обвиняет других, в том числе руководителей | * Терпеливое разъяснение причин возникающих проблем * Акцентирование в конкретной форме внимания на недоработках самого работника |
| 4 | Застенчивый человек | * Теряется, если на него обращается внимание при коллективных обсуждениях * Проявляет неуверенность в публичных выступлениях * Боится сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо | * Обращаться очень деликатно * Задавать ему несложные информационные вопросы * Помогать ему формулировать мысли * Решительно пресекать любые попытки насмешек в его адрес |
| 5 | «Болтун» | * Любит рассказывать что-либо, не относящееся к работе * Оставляет рабочее место для разговоров с другими * Старается завладеть разговором, переводя его на посторонние темы | * Когда он начинает отклоняться от темы, его нужно тактично остановить * Попросить объяснить связь его высказываний с темой беседы |
| 6 | Всезнайка | * Считает, что все знает наилучшим образом * Обо всем у него есть свое мнение * Считает, что он всегда прав и идет на обострение при несогласии с ним * Старается завладеть разговором и навязать свое мнение | * Время от времени напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться * Дать ему возможность сформулировать промежуточные заключения * Иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые ответить сможете только вы |
| 7 | «Важная птица» | * Не выносит критики – ни прямой, ни косвенной * Обладает большим самомнением | * Нужно найти возможность привести его в равноправное положение с остальными участниками беседы * Очень полезно в диалоге с таким собеседником обрабатывать метод: «да – но» |
| 8 | Хвастун | * Стремится полностью овладеть вашим вниманием * Подробно повествует о достижениях на профессиональном поприще * Рассказывает о своих победах на личном фронте * Имеет скрываемую заниженную самооценку | * Дать возможность такому человеку нахвастаться досыта * Старайтесь не подчеркивать собственные успехи * Когда он иссякнет, перейти к делу, которым стоит заняться |
| 9 | Нытик | * Всегда чем-нибудь недоволен, независимо от того, как идут его дела * Подробно и постоянно муссирует свои и чужие неприятности * Упоминание об успехах и радостях других вызывает неприязненную реакцию | * Старайтесь не упоминать в разговоре о радостях бытия * Терпеливо слушать, подводя к выводу о необязательности загонять себя в угол * Доброжелательная шутка и терпимость к странностям его характера |
| 10 | Хладнокровный неприступный собеседник | * Выглядит замкнутым и неприступным * Чувствует себя вне времени и пространства * Тема беседы представляется недостойной его внимания и усилий | * В перерывах и паузах беседы выяснить причины такого поведения * Попытаться вывести его в непринужденной форме на обсуждение * Заинтересовать его в пределах опыта |
| 11 | «Остряк» | * Неудержимо стремится острить * Неутомимо «выдает на гора» шутки, мало заботясь о реакции окружающих * Теряет всякую меру в остротах, нигде не может обойтись без остроты или каламбура, даже в неподходящих ситуациях | * Тактично перевести разговор на тему обсуждения * Корректно напомнить о теме обсуждения, ради которой организована встреча |
| 12 | «Законник» | * В разговоре переводит обсуждение на несовершенство законов * Подробно обсуждает несоблюдение другими, в том числе руководителями, своих обязанностей | * Акцентировать внимание на его собственных недоработках * Отношения с ним строить на строгом следовании законодательным актам * Не допускать никакой критики в адрес других лиц |
| 13 | Незаинтересованный собеседник | * Тема беседы вообще не интересует такого собеседника * Он безучастен при обсуждении * Он охотнее бы «проспал» беседу | * Задавать ему вопросы информативного характера * Придать беседе интересную и привлекательную форму * Попытаться выяснить, что интересует лично его |
| 14 | Позитивный человек | * Наиболее привлекательный тип собеседника * Позитивно относится к теме обсуждения и активно предлагает конструктивные идеи * Способствует проведению доброжелательного обсуждения и подведению итогов беседы | * Обеспечить поддержку его позитивного подхода * В спорных и трудных ситуациях искать поддержку у собеседников этого типа |
| 15 | Ломака | * Такому человеку процесс обхаживания, уламывания столь же важен, как и нахождение решения * Его приходится долго уговаривать на желательный вариант решения | * При первой беседе не требуйте от них ответить «да» или «нет» * Беседу необходимо разбить на несколько промежуточных встреч |
| 16 | Почемучка | * Задает всевозможные вопросы независимо от темы обсуждения * Создается впечатление, что собеседник согласился принять участие в беседе, чтобы задавать вопросы | * На вопросы информационного характера отвечать сразу * Заданный им вопрос переадресовать ему самому * Без промедления признать правомочность вопроса, если нет возможности дать ему нужный ответ |
| 17 | Любитель решать все с ходу | * Такой собеседник намерен непременно достигнуть решения * Этому типу собеседника присуще стремление получить однозначный ответ «да» или «нет» обязательно на первой встрече | * Если вы хотите уклониться от окончательного решения на первой встрече, воспользуйтесь каким-либо предлогом, чтобы перенести принятие решения на другое время |
| 18 | Разведчик | * Этот тип собеседника ставит своей целью выуживание интересующих его сведений, сам ничего существенного взамен не сообщая * Факты и мысли, которыми вы с ним поделились, он способен использовать против вас | * Остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросов * Смените тему разговора или начните интересоваться его делами |
| 19 | Манипулятор | * Такому собеседнику надо во что бы то ни стало завладеть ситуацией * Способен навязать свою волю всем, начиная от темы беседы * В ходе обсуждения пытается манипулировать любой фразой | * Сохраняйте спокойный и уверенный тон * Внимательно следите за ходом обсуждения, контролируя развитие ситуации |
| 20 | Работоголик | * Его привязанностью и предназначением является работа * Во время беседы будет постоянно напоминать, что он перегружен работой * Больше нуждается в том, чтобы рассказывать о своей работе, нежели узнать о вашей | * Относитесь к нему сочувственно и выразите восхищение его преданностью делу * Наберитесь терпения и приготовьтесь выслушать, прежде чем подойти к теме разговора |

1. Воробьев П.В. Основы менеджмента. /МГСУ.- Тольятти.,2003.-225 с [↑](#footnote-ref-1)
2. Психология управления персоналом.: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М.: Издательство Института психотерапии, 2005. – 624с. [↑](#footnote-ref-2)
3. АВТОВАЗ на рубеже эпох. Монография под ред. Абалкина Л. И. – Москва, Институт экономики РАН, 2006, 270с.

   [↑](#footnote-ref-3)
4. Каданников В. В. Крупная автомобильная промышленность в условиях современной российской экономики (на примере ОАО «АВТОВАЗ» и отечественной автомобильной промышленности) // Сборник статей «Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России. – 2004.- С.22-38. [↑](#footnote-ref-4)
5. Практическое руководство по работе линейных руководителей. Под ред. Калигина Н. А. Тольятти, 2004 [↑](#footnote-ref-5)