Содержание

Введение

Глава 1. Эффективный руководитель: штрихи повседневной работы

1.1 Развитие психологии управления

1.2 Эффективный руководитель: психологический портрет

1.3 Функциональный анализ руководства

## Глава 2. Трудовой коллектив глазами организационного психолога

2.1 Организационная культура

2.2 Социальный контроль

2.3 Сплоченность, коммуникации

##### Глава 3. Человеческий фактор: психологический ракурс

3.1 Цели нашей жизни

3.2 Стимулы и мотивация трудовой деятельности

## Заключение

Список используемой литературы

Введение

Многие молодые специалисты после окончания обучения получают назначение пусть на небольшие, но руководящие должности. Все ли в настоящее время делается в учебных заведениях для того, чтобы подготовить будущих агрономов, экономистов, инженеров не только как специалистов, но и как организаторов производства, способных работать с людьми.

Пожалуй, на этот вопрос лучше всего ответил академик В.Г.Афанасьев. «Мы, - пишет он, - готовим хороших инженеров, но не готовим хороших мастеров, хороших начальников цехов. Мы готовим хороших врачей, но не руководителей лечебных учреждений, готовим неплохих учителей, но никак не руководителей школ и других органов народного образования».

Все это приводит к тому, что, приходя на производство, молодые специалисты на протяжении некоторого времени не могут правильно руководить своими подчиненными. Они не знают массы вопросов, касающихся организации, этики, такта, психологии и педагогики. Многие молодые специалисты, которым не хватает знаний и навыков работы с людьми, покидают сферу производства и устраиваются на канцелярские и другие должности, порой далекие от полученной ими специальности – это одна из основных причин текучести кадров.

Работа с людьми – это одна из самых сложных, трудных и многогранных форм человеческой деятельности. Но порой она совершенно не берется в расчет, и руководители уделяют основное внимание экономическим показателям и технологическим процессам. Человека же рассматривают просто как рабочую силу, то есть не как цель, а средство выполнения планов, заданий. Это приводит к безынициативности, отчужденности.

Однако создать мощную систему мотивов и стимулов, побуждающих всех работников полностью раскрыть свои способности, плодотворно трудиться и наиболее эффективно использовать производственные ресурсы, не представляется возможным без учета психологии человека и социально-психологических закономерностей развития коллектива.

Поэтому цель данной курсовой работы сформировать сферу управленческой компетентности руководителя, включая и психологическую сторону, рассмотреть роль и место работника в организации, мотивацию его деятельности.

Первая глава работы посвящена главному действующему лицу в управлении – руководителю – и содержит психологический разбор основных его личностных особенностей, важнейших управленческих стилей, функциональный анализ повседневной работы с людьми, а также описание средств оптимизации менеджерского труда.

Во второй главе работы речь идет о коллективе. Рассматриваются его важнейшие организационные характеристики, описывается ряд социально-психологических феноменов структурного и динамического плана, связанных с взаимоотношениями и взаимным влиянием работника и коллектива: организационная культура, социальный контроль (нормы поведения в коллективе), сплоченность и коммуникации.

В третьей части основное внимание уделено личности работника (рядового исполнителя и руководителя) в социальной организации, включая такие вопросы, как противостояние организационному и жизненному стрессу, поддержание мотивации к труду. Содержащиеся в этой части материалы дополняют сведения о личности руководителя.

Глава 1. Эффективный руководитель: штрихи повседневной работы

**1.1 Развитие психологии управления**

Время и место возникновения индустриальных социологии и психологии, ставших одним из факторов повышения производительности труда в капиталистическом мире, точно зафиксировано. Это завод телефонного оборудования фирмы «Вестерн Электрик», расположенный в Хоторне. К концу 1926 г. положение на заводе, где работало 30 тысяч рабочих, было напряженным. Администраторы жаловались на «ворчание и недовольство», на сознательное ограничение выработки, балы большая текучесть среди квалифицированных рабочих. В поисках путей повышения производительности труда и уменьшения текучести кадров администрация фирмы обратилась к профессору Элтону Мэйо (1880 - 1949). Опыты в Хоторне под руководством Мэйо начались в 1927 г. и продолжались несколько лет. Их результаты легли в основу его доктрины «человеческих отношений».

Э. Мэйо по образованию был врач-психиатр, по специальности психолог. Он считал, что для того чтобы поднять производительность и избавиться от конфликтов между рабочими и администрацией, необходимо влиять на психологию людей, изменять их отношение к труду.

Для сравнения, другой организатор производства Ф.Тейлор (1856 - 1915) в своей системе делал ставку на индивидуальный труд, сдельщину. Он отбрасывал всякие формы коллективного стимулирования. «При научном управлении, - писал Тэйлор, - мы имеем дело с отдельными рабочими, а не с бригадой». Решающее же значение с точки зрения Мэйо в его экспериментах имел тот факт, что в наблюдаемой им группе и вокруг нее возникли особенные отношения между людьми. Он обнаружил что часть работниц невольно образовывали так называемые «неформальные группы», сдружились, помогали друг другу.

Сплочению таких групп способствовало несколько факторов. В отличие от Тэйлора, который расставлял рабочих по своему усмотрению, в экспериментах Мэйо подбор работниц в группы был произведен по их взаимной симпатии. Проводя эксперимент в Хоторне Мэйо стал советоваться с рабочими об изменениях в эксперименте, принимал их поправки и рационализаторские положения.

В опытах Мэйо было установлено, что рабочий не просто «экономический человек», реагирующий только на заработную плату. Выяснилось, что есть стимулы и посильнее денежных, с более широким диапазоном действия. По сравнению с угрозой наказания более действенными оказались поощрение похвалой, воспитание чувства гордости за свою фирму, внушение рабочим, что их цели совпадают с целями фирмы.

Психологические исследования показали, что средний рабочий нуждается в возможностях для выявления личных качеств, «отдушинах» для выражения творческих способностей, в сознании что он что-то значит и приносит пользу, является интегральной частью сильной и постоянной группы, которая может ему дать чувство социальной уверенности. Наблюдения в Хоторне показали прямую зависимость производительности труда от самых разнообразных условий. На основании этих исследований был сделан важный вывод для производственной практики, что заработная плата - не единственный производственный стимул человека. Чтобы высвободить творческий потенциал работника, нужны не только экономические, но также социальные и психологические стимулы.

Мэйо пришел к выводу, что при подборе мастера необходимо учитывать не столько технические знания, сколько его способность руководить людьми, устанавливать с ними отношения.

После экспериментов Мэйо в капиталистическом производстве стало четко прослеживаться направление к расширению прав мастера и повышению его авторитета. Некоторые прежние его функции стали передаваться другим специалистам: технологу, нормировщику, инженеру.

После 2,5 лет социально-психологических экспериментов в Хоторне производительность труда рабочих возросла в среднем на 40% по сравнению с исходным уровнем. Ученый установил, что это повышение не было связано с изменением условий, а всегда имело психологические причины. Прогулы сократились на 80%. Прекратилась текучесть кадров в экспериментальных группах.

Таким образом, эксперименты в Хоторне вскрыли «золотую жилу» повышения производительности труда без добавочных затрат – за чет психологических факторов. После опубликования результатов в США начался «психологический бум». В десятки раз выросло количество публикуемых научных трудов по социальной психологии. Проблемой психологии управления занимаются в университетах и в специальных НИИ. Многие компании имеют психологические отделы или штатных консультантов - психологов и социологов.

Особое внимание уделяется подготовке мастеров. Их учат индивидуальному подходу к рабочим, умению положительно влиять на настроение подчиненных. В программу управленческих школ введены такие предметы, как ораторское искусство, логика, психология.

В наше время вопросами поведения людей на производстве занимаются менеджеры. Наибольшее значение для руководителя должны иметь аспекты индивидуального поведения человека: способности, одаренности, потребности, ожидания, ценности. От того насколько грамотно и полно руководитель использует весь психологический и социальный опыт науки управления, зависит эффективность работы и собственно сама работа предприятия.

**1.2 Эффективный руководитель: психологический портрет**

Любое предприятие, учреждение может рассматриваться в двух планах: как формальная и неформальная организация. Соответственно двум этим организационным структурам правомерно говорить и о двух присутствующих им типам отношений людей: формальных и неформальных. Отношения первого типа – должностные, функциональные; отношения второго типа – психологические, эмоциональные.

Так вот, руководство – феномен, имеющий место в системе формальных отношений, роль руководителя заранее определена «на табло» социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Лидерство – феномен порожденный системой неформальных (неофициальных отношений), роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании предприятия ее нет.

Руководитель коллектива назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций (позитивных и негативных). Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных ему по статусу. Вместе с тем лидер также может прибегать к санкциям в отношении кого-то из партнеров, но эти санкции носят неформальный характер. То есть руководство – это социальный феномен, а лидерство – психологический. И в этом – основное различие между ними, хотя в тоже время имеется и немало общего.

Во-первых, и руководство, и лидерство являются средством координации, организации отношений членов социальной группы, средством управления ими.

Во-вторых, оба феномена реализуют процессы социального влияния в группе (коллективе).

В-третьих, обоим феноменам присущ момент известной субординации отношений. Причем в руководстве он выступает достаточно отчетливо и закреплен должностными инструкциями, а в лидерстве его присутствие гораздо менее заметно и заранее никак не очерчено.

И вовсе не случайно поэтому, что нередко лидерство способно переходить в руководство, а руководитель становиться лидером.

Чтобы судить, насколько эффективен тот или иной руководитель, необходимы определенные критерии. Наиболее полно это сформулировал Китов А.И., считающий, что «деятельность руководителя не может оцениваться только по каким-то ее собственным параметрам. Подлинным критерием ее оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей»[[1]](#footnote-1). Для того чтобы действительно эффективно управлять коллективом, руководитель должен обладать личностными, так и деловыми качествами. К наиболее часто упоминаемым в исследованиях личностным чертам руководителя можно отнести: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению цели, предприимчивость, ответственность, надежность, независимость, общительность. К деловым качествам, необходимым успешному руководителю можно отнести: долгосрочное предвидение, решительность, умение четко формулировать цели, готовность выслушивать мнения других, беспристрастность, бескорыстие, лояльность, умение правильно использовать свое время.

В зависимости от степени сочетаемости этих и многих других качеств присущих каждому руководителю, ученые выделили три ставших классическими стиля руководства: авторитарный, демократический, нейтральный. Для авторитарного (директивного) стиля характерно жесткое единоличное принятие решений, а также слабый интерес к работнику, как к личности. При демократическом (коллегиальном) стиле управления руководитель стремится к выработке коллективных решений, демонстрируя при этом интерес к неформальному, человеческому аспекту отношений. Нейтральный (попустительский) стиль означает полную устраненность руководителя от дел коллектива. Естественно, далеко не всегда они выступают в чистом, так сказать, «академическом» виде.

Вопрос о связи стилей руководства с групповой эффективностью (в различных исследованиях чаще всего брались такие параметры, как продуктивность группы и удовлетворенность ее членов трудом) исследовался многими отечественными и зарубежными учеными. Общий итог, к которому пришли исследователи таков: как правило, демократическое и авторитарное (в основном изучаются и сопоставляются эти стили) руководство имеют своим результатом примерно равные показатели продуктивности, но что касается удовлетворенности трудом, то преимущество здесь за демократическим стилем руководства.

Важной характеристикой руководителя следует считать его влиятельность среди окружающих людей, т.е. его авторитет. Выделяют три следующие формы авторитета руководителя.

Формальный (служебный, должностной) авторитет обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Понятно, что возможности в этом отношении руководителей разных рангов и в разных организациях весьма различны и диапазон их проявлений достаточно широк. Относительно возможностей влиять на своих подчиненных, должностной авторитет способен обеспечить не более 65% подобного влияния.100% отдачу от работника руководитель может получить, лишь дополнительно опираясь и на свой психологический авторитет, состоящий из морального и функционального авторитетов. Основаниями морального авторитета служат мировоззренческие и нравственные качества личности руководителя. Ядро функционального авторитета составляют компетентность человека, его разнообразные деловые качества, отношение к своей профессиональной деятельности.

Но психологический авторитет руководителя не только условие эффективности его работы. Это одновременно и результирующая его личностных, стилевых и иных жизненных (организационных) проявлений в руководимом им коллективе, один из показателей его управленческой эффективности.

Три важные переменные положены в основу психологического портрета руководителя: личность, стиль руководства, авторитет. Быть принятым другими как личность, ощущать свою значимость для них – вот та цель, к которой должен стремиться любой руководитель.

**1.3 Функциональный анализ руководства**

Г. Минцберг составил описание 10 менеджерских ролей, объединенных в три крупных блока: межличностный, информационный и связанный с принятием решений.

Первый блок состоит из трех межличностных ролей: лицо организации, связной, лидер.

Второй информационный блок состоит также из трех ролей: монитор, передатчик, представитель.

Четыре роли включены в блок, относящийся к принятию решений: предприниматель, стабилизатор, распределитель ресурсов, посредник.

Отечественные авторы (Кузьмин, Волков, Емельянов) частично переработали схему функций менеджера и расширили ее. Рассмотрим более подробно содержание некоторых функций.

Администраторская функция. Управленческий процесс состоит из пяти этапов: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль. Считается, что именно через них проходит в своей работе любой представитель управленческого труда, в том числе и руководитель.

Стратегическая функция. В ее основе лежат планирование и прогноз возможных событий как в сфере деятельности конкретного руководителя, так и применительно к организации в целом. Иными словами, реализация этой функции связана, с одной стороны, с выдвижением ближайших планов, а с другой – с определением работы на перспективу.

Экспертно-консультативная функция. Можно выделить три основные направления деятельности руководителя: профессиональная деятельность руководителя; оптимизация организационного процесса – делегирование полномочий; контроль за работой подчиненных в форме собеседований, консультаций.

Представительская функция. Представление коллектива на разных уровнях внутриорганизационной вертикали и во взаимоотношениях с внешними партнерами.

Воспитательская функция. Стиль управления, демонстрируемый высшим руководством, как правило, воспроизводится руководителями более низших рангов и далее по нисходящей. Следовательно эффективному руководителю необходимо следовать принципу единой морали в отношениях с выше- и нижестоящими работниками и принципу единства слова и дела. Кроме того, воспитательская функция затрагивает такой аспект работы руководителя, как адаптация работников к коллективу, а также создание и поддержание в коллективе позитивных традиций, которые могут касаться различных сторон жизни предприятия: приема новичков, провода ветеранов, организация всевозможных юбилейных мероприятий и т.д. Цель такого рода традиций в конечном счете едина – пробудить в работнике чувство гордости за свою организацию, уважение к ней и своим коллегам, стремление к личностному и профессиональному совершенствованию.

Коммуникативная функция. Состоит из ряда важных областей взаимодействия администрации предприятия с персоналом: наем на работу (цель – убедить потенциального сотрудника в достоинствах работы на данном предприятии), ориентация (цель – формирование у людей уверенности, раскрытие основных принципов политики администрации), функционирование (обеспечение сотрудников необходимой информацией), индивидуальная оценка вклада работника в деятельность предприятия и т.д.

Психологический анализ повседневной работы руководителя позволяет дать пооперационное ее описание и выделить ряд важнейших функций руководства, реализуемых в организационном процессе. Содержательное их раскрытие знакомит со многими сторонами управленческой деятельности. Администрирование, консультирование, представительство, воспитание, отработка коммуникаций и инновационная активность – вот лишь некоторые ее составляющие. При этом важным фактором, влияющим на эффективность выполнения руководителем своих функций выступает непосредственно трудовой коллектив.

Глава 2. Трудовой коллектив глазами организационного психолога

**2.1 Организационная культура**

Термином «организационная культура» охватывается большая область явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта и т.д. С проявлениями организационной культуры сотрудники организации сталкиваются буквально на каждом шагу, едва переступив порог предприятия, фирмы, учреждения. Она обусловливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, реализуется в конкретной стратегии организации. Чтобы показать наглядно, как это происходит в действительности, я обращусь к реальным жизненным примерам.

Вот один из них. Знакомство с опытом, таких экономических гигантов, как США и Япония, обнаруживает, что одним из признаков развитой организационной культуры является наличие у коллектива своеобразного делового кредо – некоторой совокупности целей, стоящих перед ним. Фактически деловое кредо организации есть концентрированное выражение ее философии и политики, в первую очередь провозглашаемых и реализуемых, конечно, администрацией, высшим руководством. Причем формулируемое кредо не исчезает в коридорах организационной власти. Оно находит место в специальных брошюрах, основные его положения регулярно повторяются на собраниях персонала, смотрят на работников со стен производственных и административных помещений. Я обращаюсь к данным, представленным Т.Коно в его работе о японских предприятиях. Выполненный им анализ делового кредо 269 компаний содержится в **табл.1**[[2]](#footnote-2).

Прежде всего заслуживают внимания базовые цели организаций, в особенности такая из них, как «служение обществу», имеющая высокую частоту упоминаний в деловом кредо японских компаний и обнаруживающая отчетливый элемент патриотизма.

Таблица 1 - Цели японских организаций (частотные характеристики отдельных положений деловых кредо 269 компаний)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1. Базовая цель** | Количество | В % |
| 1.1. Служение обществу, организации |  |  |
| 1.1.1. Хороший продукт по разумной цене. Качество в первую очередь | 131 | 49% |
| 1.1.2. Служение нации, народу. Совместное процветание | 149 | 55% |
| 1.1.3. Процветание корпорации | 13 | 5% |
| 1.2. Справедливая прибыль | 9 | 3% |
| 1.3. Неуклонный прогресс. Завоевание доверия | 39 | 15% |
| 1.4. Благосостояние работников, уважение к работнику | 34 | 13% |
| **2. Общая политика** |  |  |
| 2.1. Прогрессивность, активность, созидательность | 119 | 45% |
| 2.2. Аналитический, научный подход | 44 | 17% |
| 2.3. Высокая производительность | 32 | 12% |
| 2.4. Прогресс технологии корпорации | 78 | 39% |
| **3. Кодекс поведения** |  |  |
| 3.1. Отношение к компании |  |  |
| 3.1.1. Преданность | 81 | 31% |
| 3.1.2. Благодарность | 22 | 8% |
| 3.2. Отношение к работе |  |  |
| 3.2.1. Усердие | 33 | 15% |
| 3.2.2. Ответственность, исполнение долга | 56 | 21% |
| 3.2.3. Бережливость, аккуратность, терпеливость | 50 | 19% |
| 3.2.4. Чувство гордости за свою работу | 13 | 5% |
| 3.3. Отношение к старшим, коллегам, подчиненным |  |  |
| 3.3.1. Сотрудничество | 145 | 55% |
| 3.3.2. Приязнь и учтивость | 55 | 21% |

Другая существенная особенность представленных целей – их выраженная инновационная направленность. Об этом свидетельствуют формулировки отдельных базовых целей и всего блока целей «общей политики». И наконец, важная составляющая делового кредо японских компаний – поведенческий кодекс, ориентирующий человека в организации на вполне определенное отношение к ней, работе, персоналу и к самому себе.

Однако формулирование делового кредо – лишь часть «культурной политики» компании. Далее его необходимо, что называется, довести «до ума» каждого члена организации, включить в систему его личной мотивации, что является достаточно трудной задачей. Вспомним хотя бы собственный опыт. Ведь в стенах отечественных предприятий и учреждений в минувшие десятилетия под видом всевозможных лозунгов тоже провозглашалось немало красивых и полезных целей, но что сталось с их реализацией? Престиж продукции наших предприятий на мировом рынке, пожалуй, красноречивее всего отвечает на этот вопрос.

Впрочем возможны и другие пути поддержания ценностей компании. Мифология, ритуалы, традиции, особый язык – вот средства сохранения организационной культуры, ее воспроизводства в условиях смены поколений руководителей и рядовых служащих. Ведь вряд ли стоит подчеркивать, сколь важна ее роль не только в выживании коллектива, организации, но главное в эффективности функционирования социального организма. И ключевая фигура в процессе формирования культуры, безусловно руководитель. Он не только создает рациональные и осязаемые аспекты организации, такие, как структура и технология, но он также творец символов, идеологий, языка, верований, ритуалов и мифов[[3]](#footnote-3).

**2.2 Социальный контроль**

Категория «социальный контроль» часто понимается неправильно, так как обычно слово «контроль» ассоциируется с применением силы. Но физический контроль – это лишь небольшая часть картины. Люди рассматриваются как объекты социального контроля прежде всего потому, что они не свободны поступать так как им хочется. Участвуя в коллективных действиях, каждый человек должен постоянно приспосабливаться к требованиям окружающих. Он вынужден подавлять некоторые свои импульсы или направлять их по другим каналам. Эти каналы обычно предопределены не биологической или физической необходимостью, а обязанностями, которые ощущают друг перед другом участники коллективных действий[[4]](#footnote-4).

Социальный контроль осуществляется посредством определенных регламентаций поведения членов группы или групповых норм. В простейшем истолковании норма есть поведенческое правило. И устанавливаемые в коллективе (официально или неофициально) поведенческие стандарты являются, как свидетельствуют материалы специальных обзоров одним из важнейших условий эффективного его функционирования. В чем же конкретно обнаруживает себя позитивная сторона регуляции поведения человека в группе (коллективе)?

Прежде всего нормы информируют о том, как вести себя в той или иной группе, какое поведение следует ожидать от ее членов, занимающих разные позиции в групповой иерархии, на что ориентироваться в первую очередь, что не входит в систему важнейших групповых ценностей и т.п. иными словами, знание норм уменьшает энтропию и упорядочивает представления об особенностях внутригрупповой жизни.

Другая существенная функция норм – стандартизация моделей индивидуального и группового поведения. То есть мы стандартно, не задумываясь, ведем себя соответствующим образом в различных ситуациях групповой жизни, не рискуя при этом попасть в затруднительное положение или создать его для других. Наиболее ярким примером в этом отношении могут служить образцы (разумеется позитивные) армейского поведения.

Ну и, кроме того, наличие достаточно четких норм обеспечивает членам группы необходимую психологическую комфортность. Человек избавляется от неопределенности в выборе поведенческих моделей, у него снижается чувство тревоги в связи с ожидаемым поведением партнеров, возрастает уверенность в собственных действиях. Понятно, что в такой ситуации лучше чувствуют себя не только ветераны, опытные работники, но и новички, быстрее адаптирующиеся к коллективу.

Однако, как показывают наблюдения и экспериментальные данные[[5]](#footnote-5) эффекты социального контроля обнаруживают и оборотную сторону медали. Дело в том, что влияние норм, вырабатываемых в коллективе, на отдельных его членов может быть столь сильным, что побудит человека принять их, т.е. вести себя в соответствии с ними вне зависимости от подлинного к ним отношения. По сути дела, подобное влияние нередко носит характер принуждения. Нередко люди соглашаются абсолютно бездумно, даже не пытаясь сколько-нибудь рационально объяснить свое поведение (как правило, этот тип согласия объясняется большой внушаемостью личности); во-вторых согласие может носить продуманный чисто внешний характер при внутреннем полном несогласии с группой (так называемое «подчинение» по Г.Келмену); в-третьих, согласие может основываться на доброжелательном отношении к членам группы; в-четвертых, причину согласия следует искать еще и в совпадении системы жизненных ценностей данного члена группы с мнением ее большинства («интернализация» по Г.Келмену).

Однако как же все-таки отнестись к конформности, если иметь в виду не частные случаи согласия или несогласия кого-то из членов группы с мнением большинства и не причины, лежащие в их основе, а более фундаментальный (практический по своей сути) вопрос – эффективность функционирования коллектива? Иными словами, что делать руководителю: культивировать в своем коллективе конформность или нет?

Безусловно в ряде ситуаций, особенно экстремального плана, следование людей единым поведенческим стандартам способно не только обеспечить выживание группы в социальной (и иной) среде, но и привести ее к успешному достижению поставленных ранее целей. Более того, следование некоторым из этих стандартов и в повседневной жизни любой промышленной или торговой организации может быть позитивным (единый деловой костюм сотрудников).

Но вот что касается единообразия мнений, взглядов по тем или иным вопросам организационной жизни, принимаемым решениям, то его мне кажется следует избегать. Руководство любой компании нуждается в том, чтобы его критиковали изнутри, и в каждой компании должны быть критики, не дающие руководству «обрасти жирком», потерять форму и скатиться к потаканию собственным желаниям. Переводя ситуацию на психологический язык, мы фактически имеем дело с положительным эффектом феномена влияния группового меньшинства.

Имея в коллективе конструктивных критиков, способных предложить не только обдуманный анализ проблемы, но и выверенный подход к ее решению, можно добиться наиболее эффективной работы коллектива.

**2.3 Сплоченность, коммуникации**

С феноменами социального контроля, в частности, конформностью, тесно соседствует другой феномен групповой жизни – сплоченность.

Согласно теоретической модели Д. Картрайта сплоченность детерминируется четырьмя факторами личностного и группового характера:

1. мотивационной основой тяготения человека к группе, включающей в себя совокупность его потребностей и ценностей, под влиянием которых он стремится войти в ту или иную социальную группу;
2. побудительными свойствами группы, отраженными в ее целях, программах, характеристиках ее членов, способе действия, престиже и других признаках, важных для мотивационной основы человека, т.е. созвучных его потребностям, ценностям;
3. ожиданиями личности или субъективной вероятностью того, что членство в группе будет иметь для нее благоприятные последствия;
4. индивидуальным уровнем сравнения – некоей средней субъективной оценкой последствий пребывания человека в разных социальных группах, с которой он сопоставляет возможные свои достижения в данной конкретной группе.

Таким образом, в основе сплоченности как единения людей лежит сочетание двух начал – личностного и группового. Причем определенные характеристики группы будут иметь побудительную силу для личности лишь в том случае, если они отвечают соответствующим потребностям, входящим в ее мотивационную основу тяготения к группе.

Это замечание имеет, на мой взгляд, принципиальное значение. Дело в том, что руководитель может, как ему кажется, делать немало полезных вещей для коллектива, резонно полагая, что итогом его усилий явится наряду с прочим и рост сплоченности его сотрудников. Но если он забывает при этом об их личных интересах (и не вообще персонала, а имея в виду конкретных людей), его усилия по сплочению коллектива могут не дать результата.

Еще один весьма существенный фактор сплочения коллектива, во многом зависящий от самого руководителя, - используемый им управленческий стиль со всеми вытекающими отсюда последствиями: включенностью (невключенностью) членов коллектива в процесс выработки решений; делегирование (замыкание на самом руководителе) управленческих функций ответственности; способствованием появления у сотрудников чувства сопричастности к делам коллектива (отчужденности от происходящих в нем процессов) и т.д.

Рассматривая побудительные свойства группы, как мне кажется, следует уделить внимание вопросу коммуникативных сетей для лучшего понимания причин сплоченности коллектива и целого ряда развертывающихся в нем процессов (в частности межличностного влияния).

В самом простом варианте модели коммуникативных сетей могут иметь двоякий вид: централизованные и децентрализованные.

Модели коммуникативных сетей выглядят достаточно упрощенно. Реальная коммуникация гораздо сложнее и исследователи, естественно, попытались дать более адекватное ее описание. Это удалось сделать путем гипотетического конструирования четырех коммуникативных ролей, моделирующих, по мнению специалистов[[6]](#footnote-6), основные виды коммуникативного поведения в организации:

* «Сторож». Человек в коммуникативной сети контролирующий течение коммуникации к другому человеку в этой же сети. Часто его действия зависят от организационных предписаний или конкретных условий. Эту роль обычно выполняют секретари, диспетчеры и т.д.
* «Лидер мнений». Человек в коммуникативной сети часто способный оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей в этой же сети. Влияние обычно носит неформальный характер и не подкрепляется позицией того же человека в формальной организации.
* «Связной». Человек, который служит связующим звеном между двумя или более группировками в коммуникативной сети. Подлинный «связной» выполняет эту функцию, не примыкая к какой-либо из группировок. Подобная роль может иметь место как в формальных, так и в неформальных отношениях.
* «Пограничник». Человек в коммуникативной сети, имеющий высокую степень связи с организационным окружением.

Совершенно очевидно, что умелое использование руководителем указанных коммуникативных ролей (подбор исполнителей, оптимальное распределение функций и т.д.) вдет к оптимизации внутриколлективных коммуникаций (усиливает связи между сотрудниками, обеспечивает их большей информацией, интенсифицирует контакты с другими коллективами и т.д.) и, следовательно, «работает» в конечном счете на сплочение коллектива.

Теперь рассмотрим каковы последствия сплоченности для отдельного члена группы. Они заключаются в следующем.

Во-первых, по мере роста сплоченности члены коллектива активнее включаются в его жизнь, в различные виды совместной деятельности, словом более решительно и уверенно демонстрируют свою сопричастность к происходящему в коллективе.

Во-вторых, следствием усиления сплоченности является рост индивидуальной адаптации к группе и переживание человеком чувства личной безопасности. В значительной мере это обусловлено так называемым квазитерапевтическим эффектом, вызванным сплочением, единением людей и выражающимся в повышении их самооценки и снижении уровня тревожности.

В-третьих, возрастание сплоченности усиливает влияние, оказываемое группой на своих членов. В высоко сплоченных группах нередки проявления конформного поведения. В таких случаях личность испытывает большой психологический дискомфорт, подавляется ее творческое начало.

В-четвертых, члены сплоченных групп, как правило, не спешат их покидать, что означает малую текучесть рабочей силы.

Таким образом, сплоченность, если только она не чрезмерна, способствует формированию для личности благоприятной психологической атмосферы.

Глава 3. Человеческий фактор: психологический ракурс

**3.1 Цели нашей жизни**

Психологический смысл понятия «уровень притязаний» фактически раскрыт в названии параграфа. Под уровнем притязаний понимается постановка человеком жизненных целей или, выражаясь несколько иначе, жизненное целеполагание.

Уровень притязаний человека в трудовой деятельности обусловлен множеством причин. Значительная группа детерминантов трудовых притязаний работников представлена их биографическими характеристиками, включающими возраст, пол, образование, социально-экономический статус личности.

Согласно обобщающим данным Л.Л. Свеницкого с увеличением возраста (до определенного периода) уровень притязаний, связанных с удовлетворением так называемых «творческих» (отражающих стремление человека к реализации своих потенций) потребностей, повышается, а затем начинает постепенно снижаться. Причем переломная точка различна для разных категорий работников: для инженеров она определена периодом 30-35 лет, для рабочих – 19 – 25 лет. Отмечается также, что наибольший процент инженерно-технических работников и служащих, уходящих с предприятия по собственному желанию, приходится на возраст 29 – 34 года[[7]](#footnote-7).

Таким образом, судя по приведенным данным, если по достижении определенного возраста человеку не удается реализовать себя путем достижения соответствующих целей, наступают (по крайней мере в тенденции) апатия, спад творческой активности, возрастает готовность плыть по течению.

Образовательный уровень работника – еще один из факторов роста профессиональных притязаний. По данным, собранным исследователями на отечественных предприятиях[[8]](#footnote-8), с ростом общего и специального образования усиливается ориентация работников на творческие компоненты деятельности. И если профессия не содержит условий для творческой реализации работника, он по мере накопления знаний может сменить специальность.

Помимо биографических детерминант уровня притязаний трудящегося человека, выделяется группа организационно-психологических факторов, также влияющих на этот компонент нашего Я.

Первое, о чем здесь следует сказать, так это о роли организационного контекста (подразумевая под ним прежде всего организационную культуру, философию, ценности). Действительно его влияние на формирование уровня притязаний работника чрезвычайно велико. Стоит только обратиться к описанию деятельности «образцовых компаний», например опросы работников всемирно известной фирмы «Сони Корпорэйшн» показали, что 75 - 85% опрошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которой принесут всем ее членам пользу.

Что же касается детерминантов «делового» уровня притязаний, носящих психологический характер, то к ним можно отнести, например, неформальный статус человека в коллективе, некоторые его личностные особенности.

Следует заметить, что с ростом социального (в том числе и организационного) статуса возрастают и притязания личности. Ставя нереалистические, в смысле собственных возможностей и объективных условий достижения, цели, люди с повышенным чувством ответственности будут тем не менее стремиться к их реализации. Вполне естественная в таких случаях неудача может иметь особенно неприятные последствия, проявляющиеся в форме неврозов, стрессовых состояний, психосоматических расстройствах, особенно для людей с недостаточно развитой социально-психологической компетентностью, т.е. характеризующихся слабой способностью к дифференцированной и точной ориентировке в социальной микросреде, упрощенностью схем межличностного восприятия.

**3.2 Стимулы и мотивация трудовой деятельности**

Со стимулами человечество знакомо очень давно. Как известно, в Древнем Риме «стимулами» называли длинные палки, с помощью которых возница погонял лошадей, управляя движением колесницы. С тех пор, однако, представления о стимулах претерпели немалые изменения. Во всяком случае значительно расширился их диапазон, хотя от «палки» (как стимула) люди, увы, не отказались и по сию пору.

К каким же стимулам следует обратиться, чтобы побудить к эффективной работе далеко не совершенного по своим возможностям индивидуума.

На сегодня имеются четыре основные системы методов улучшения мотивации работников и повышения результативности их труда, ранжированные ниже по силе вызываемого ими производственного эффекта:

1. Экономические методы (сдельная и повременная оплата, премии и т.д.).
2. Целевой метод (установка четких и достижимых целей, оценка достигнутых результатов).
3. Метод проектирования и перепроектирования работ, обогащения труда (анализ различных систем стимулирования, спецификация и изменение работы с целью повышения мотивации).
4. Метод соучастия (партисипативности) или вовлечения работников (консультации с работниками, поиск согласия, совместное принятие решений).

Исходя из вышеперечисленного можно сделать вывод, что руководитель заинтересован в высокой мотивации своих сотрудников. Но не в меньшей степени объектом подобных забот должен являться сам руководитель. Среди решаемых им в этой связи вопросов особое место занимает вопрос, связанный с поддержание собственной трудовой и жизненной мотивации.

Дело в том, что на протяжении всей нашей жизни ее уровень подвержен колебаниям. Известно, например, что одним из влиятельных факторов снижения трудовой мотивации является длительное пребывание человека в одной и той же должности. Трудности и потрясения, нередко сопровождающие нас при переходе от одного этапа служебной карьеры к другому, также не проходят бесследно. А разве не усиливают ее болезни, душевные травмы. Многие причины могут привести к утрате вкуса к жизни и работе. Хотя нередко можно наблюдать и обратный эффект. Человек оказывается вовсе не удручен событиями текущей жизни, но «вместо факторов мотивации, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических мотиваторов, как-то: путешествия, представительские мероприятия, хобби в рабочее время, пенсия, льготы для персонала»[[9]](#footnote-9). Другими словами, продуктивная, созидательная мотивация подменяется мотивацией потребительской, в каком-то смысле гедонистической.

Финские авторы (см.: Санталайнен и др.), уделившие этому вопросу значительное внимание, называют ряд организационных мероприятий, способных помочь решению обсуждаемой проблемы:

1. систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом в 5-7 лет, желательно сделать престижным перемещение вниз в организационной иерархии на каких-то этапах служебной карьеры.
2. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок.
3. Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм.
4. Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.
5. реализация новых форм организационного взаимодействия (например, неформальное общение руководителей и подчиненных).

Чтобы активизировать мотивацию персонала, организационные структуры опираются на систему стимулов. Использование последних предполагает знание основных человеческих потребностей. Их иерархичность во многом определяет специфику действия стимулирующих средств. Однако руководитель не только мотивирует своих подчиненных. Важный аспект его внимания – поддержание высокого уровня собственной трудовой и жизненной мотивации.

Заключение

Статистика дает крайне мало информации о масштабах, темпах и качестве изменений в социально-трудовой сфере на предприятиях разных форм собственности. В определенной степени этот пробел восполняют результаты социологических опросов. По их результатам выявлена тенденция к повышению конфликтности на предприятиях. Так, в апреле 2002 г. взаимоотношения на работе оценили как «напряженные, конфликтные» 18 % опрошенных (в 2001 г. - 11%), «нормальные, деловые» - 52% (в 2001 г. - 50%), «хорошие, дружеские» - 23% (в 2001г.-33%)[[10]](#footnote-10).

Конфликты внутри предприятия протекают на двух уровнях: между руководством предприятия и трудовым коллективом; между отдельными работниками и их группами. Руководители среднего звена конфликтуют с подчиненными (1%) и с администрацией (7%), а специалисты и служащие с другими сотрудниками по работе (8% и 7% соответственно); квалифицированные рабочие - со своими руководителями и администрацией. Меньше других конфликтуют неквалифицированные рабочие, из них 81% вообще не вступает в конфликты.

Коллективные договоры, которые заключались между работниками и администрацией предприятий еще во времена перестройки, по мнению 70% всех опрошенных и 66% рабочих недостаточно отражают участие рядовых работников в управлении производством, в распределении дохода предприятий. Аналогично оценивается роль профсоюзов. Лишь 11% опрошенных считают, что профсоюз активно защищает интересы работников предприятия.[[11]](#footnote-11)

Хотя термин «человеческий фактор» активно замелькал на страницах наших массовых и специальных изданий сравнительно недавно, глубоко заблуждается тот, кто считает его одним из детищ перестройки. В мировой психолого-управленческой литературе этот термин прописался очень давно и по времени и пространству заселяет ее ничуть не меньше, чем такие его понятийные собратья, как «человеческие отношения», «стиль руководства» или «психологический климат».

При использовании этого термина речь идет о человеке (а если более конкретно – о человеке, включенном в организационный процесс) в многообразии его природных и социально-психологических характеристик. Последние, однако, берутся не сами по себе, а с учетом их влияния на организационный процесс, управленческую деятельность.

Для того чтобы овладеть наукой управления людьми, любому руководителю необходимо постоянно расширять свои знания, накапливать практический опыт, в том числе и знания психологии. В заключение хотелось бы привести высказывание немецкого педагога А. Дистервега: «Развитие и образование ни одному человеку не могут быть даны или сообщены. Всякий, кто желает к ним приобщиться, должен достигнуть этого собственными силами, собственным напряжением. Поэтому самостоятельность – средство и одновременно результат образования».

**Список используемой литературы**

# Гэлловей Л. Операционный менеджмент. – Спб: Питер, 2001. – 320 с.

# Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге ХХ в.М.: Экономика, 2001. с. 320.

# История менеджмента. Уч. пособие М.: «Академический проект». 2000. с. 352.

# Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М.:1997. с.427.

# Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. М.:1995 с.130.

# Кричевский Р.Л. Исследования малых групп в американской социальной психологии. М. 1976. с.254

# Мескон М. Основы менеджмента. М.: изд. «Дело», 1998. с. 800.

# Лебедев В.И. Психология и управление. М.:ВО «Агропромиздат», 1990.с. 176.

# Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М. 1996. – с.240.

# Попов Г.Х. Эффективное управление. – М.: Экономика, 1995. – с.336.

# Русинов Ф.М. Менеджмент. Учебник для ВУЗов. М.: НД ФБК-Пресс, 1999. с.504.

# Симоненко В.Д. Основы менеджмента. Изд-во БГУ, Брянск 1997 г. – с.90

# Свеницкий А.Л. Социальная психология управления. Л.:1996.

# Санталайнен и др. Управление по результатам, 1988. с.308.

# Современный менеджмент: принципы и правила. Дайджест зарубежной литературы. Москва – Нижний Новгород, 1998. – с.226.

# Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г., Эмерсон Г. и др. Из истории развития менеджмента. - М.,1992.

# Шибутани Т. Социальная психология. М., 1999.- с.126.

1. Китов А.и. Психология хозяйственного управления. М.:1997. с.70 - 76 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. – М.: изд. Дело, 1997. – с.147 – 150 [↑](#footnote-ref-2)
3. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М. 1996. – с.144-145 [↑](#footnote-ref-3)
4. Шибутани Т. Социальная психология. М., 1999. с.55 - 56 [↑](#footnote-ref-4)
5. Кричевский Р.Л. Исследования малых групп в американской социальной психологии. М. 1976 с.97-105 [↑](#footnote-ref-5)
6. Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. М.:1995 с.70 - 89 [↑](#footnote-ref-6)
7. Свеницкий, 1996. с.42 [↑](#footnote-ref-7)
8. Свеницкий, 1996. с.68 [↑](#footnote-ref-8)
9. Санталайнен и др., 1988. с.68 [↑](#footnote-ref-9)
10. Увицкая Ю., Шувалова О. Производственные конфликты, как социальные индикаторы// Человек и труд 1994 №11. [↑](#footnote-ref-10)
11. Колесников Н. Социально-трудовые отношения на предприятии. Опыт социологического обследования// Человек и труд 1994 №4. [↑](#footnote-ref-11)