**Введение**

В связи с особенностями социально-экономического развития современной России психология переговоров может сыграть ключевую роль в обозначении и культивировании стандартов продуктивной межличностной и межгрупповой (включая этнические, конфессиональные, молодежные и др. социальные и профессиональные группы) коммуникации. Проблема эффективного ведения переговоров стала особенно актуальной только во второй половине двадцатого века (Аллахвердова О.В., Лебедева М.М., Мастенбрук В, Ниренберг Дж., Панов М.И., Петров В.В., Сурин А.В., Фишер Р., Чумиков А.Н., Эртель Д., Юри У). Однако стоит отметить, что феномен «диалога» имеет колоссальную историю в рамках философского знания (так, диалог становится одной из центральных идей уже в учении Сократа).

**Особенности переговорного процесса в сфере управления**

Современная наука различает два вида переговоров – переговоры, ведущиеся в условиях конфликта и сотрудничества. В первом случае переговоры выступают в качестве способа урегулирования существующего конфликта между людьми (отдельными индивидами или группами). При сотрудничестве участники переговоров строят новые отношения, позволяющие им получить некий новый продукт. Их цель состоит в том, чтобы договориться о "вкладе" каждого, а также об организации взаимодействия и распределения полученного.

В соответствии с основным принципом, из которого исходят их участники (рассматривают они переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия) выделяют два основных подхода или две стратегии переговоров: торг и совместный с партнером поиск решения проблемы. При втором, наиболее значимом в рамках нашей работы подходе присутствуют совместный анализ проблемы и совместный поиск вариантов решения, подразумевающий кооперативность, партнерские отношения. При этом, результат переговоров в данном подходе – не достижение максимальной выгоды отдельно для каждой стороны, успех переговоров рассматривается как разрешение противоречий и максимальное взаимное удовлетворение интересов всех сторон.

Особенно важно при этом то, что выбор партнерского подхода не может быть сделан в одностороннем порядке, он подразумевает в значительной степени открытость обоих участников, формирование отношений диалога. Именно в ходе диалога участники стараются по-иному увидеть проблему и ее решение. В диалоге между сторонами формируются новые отношения, ориентированные в перспективе на сотрудничество и взаимопонимание. В связи с этим, особенно ярко встает вопрос доверия как необходимого условия, и, одновременно, результата переговорного процесса, проходящего в условиях сотрудничества сторон в соответствии с партнерским подходом решения существующих проблем.

В социальной психологии традиционно основные исследования феномена доверия ведутся в связи с межличностным общением, межгрупповым и организационным взаимодействием. Все чаще в зарубежной и отечественной литературе можно встретить понимание доверия как одного из важнейших условий успешности любой совместной деятельности людей. Нельзя недооценить роль доверия в переговорном процессе. Без определенной степени чувства предсказуемости, надежности и единства некоторых целей у каждого из участников переговоров, не может возникнуть того самого диалога, открытости и готовности к продуктивной совместной деятельности.

Однако относительно недавно появилась новая точка зрения, согласно которой некоторые ситуации требуют скорее определенного уровня недоверия, выражающегося в усилении контроля над деятельностью людей, введение дополнительных санкций, без которого взаимодействие не будет эффективным. Так при выполнении творческих, интеллектуальных заданий, требующих оперирования большим количеством информации, разделенной между участниками взаимодействия, а также поиска новых, неочевидных решений, абсолютное, безграничное доверие участников взаимодействия по отношению друг к другу, может привести к возникновению ошибок, неточностей в работе, связанных с недостаточным контролем членами группы процесса совместной деятельности, в том числе и действий каждого отдельного человека. Контроль, рассматривающийся как проявление недоверия людей друг к другу при взаимодействии, выступает в качестве характеристики успешной совместной деятельности. При этом, с данным феноменом не связываются отрицательные эмоциональные состояния, часто ассоциирующиеся с недоверием (например, мнительность, предубеждение, подозрительность). Таким образом, при совместной деятельности людей может одновременно сосуществовать как определенный уровень доверия, необходимого для любого взаимодействия, так и определенный уровень недоверия, проявляющийся в форме взаимного перекрестного контроля участниками работы друг друга (Базаров Т.Ю., 2008, Шишкина Н.С., 2008). В связи с этим интересно выявить роль взаимного перекрестного контроля участниками взаимодействия при проведении переговоров, направленных на нахождение инновационного совместного решения проблемной ситуации в отсутствии острого конфликта.

Участники переговоров в ходе построения новых отношений приближаются к получению некого нового продукта. Этим продуктом могут стать как непосредственно само новое качество отношений, так и некий иной продукт (вещественный или интеллектуальный - инновационная идея, совместное решение проблемной ситуации и т.д.). В условиях переговоров выход из сложившейся ситуации невозможен без участия обеих сторон, при том сотрудничество не выступает в качестве необходимого условия, но становится фактором, коренным образом меняющим итоговый продукт, обогащающим его. Совместную деятельность участников переговорного процесса, в таком случае, можно рассматривать как совместно-творческую, в соответствии с типологией типов совместной деятельности (Уманский Л.И., Андреева Г.М., Базаров Т.Ю). Представляется, что переговоры, как сложная совместно-творческая деятельность, направленная на создание инновационного продукта, требует определенной степени взаимного контроля, причем обязательно институционализированного, «открытого», принимаемого обеими сторонами.

**Нравственный компонент управленческой деятельности**

Актуальность изучения нравственного поведения субъекта профессиональной деятельности обусловлено сложившейся социальной и экономической ситуацией в России. В производственной сфере встал вопрос человеческого ресурса. Деловое поведение, организационная культура и ее ценности, корпоративные нормы морали, нравственные отношения коллектива находятся в фокусе исследования таких отраслей психологической науки, как психология профессий, организационной психологии, психологии менеджмента, этической психологии и т.д. С одной стороны, разрабатываются программы профессионального совершенствования личности, с другой – недостаточно внимания уделяется нравственно-этической сфере в профессиональном образовании. Ученые-практики (Е.А. Климов, И.В. Дубровина, Ю.Д. Красовский, А.Р. Фонарев, Л.М. Попов и др.)

отстаивают мнение, что нравственные качества личности обеспечивают наилучшее выполнение профессионального долга, способствуют личностному развитию профессионала. Вместе с тем, выявляется необходимость, во-первых, изучения нравственных качеств в различных типах профессий, во-вторых, создания психологической технологии нравственного совершенствования субъекта профессиональной деятельности.

Целью нашего исследования является изучение нравственно-психологических качеств субъекта профессиональной деятельности. Нравственно-этический компонент человека оказывает влияние на его поведение, взаимодействие с окружающим миром, развитие и саморазвитие (Л.М. Попов), тогда можно предположить о его влиянии на профессиональное саморазвитие человека. Формирование ценностно-нравственного отношения к своей профессии, творческое созидание профессиональной деятельности, отношений, своего внутреннего мира, на наш взгляд, благоприятно повлияет на мотивацию, удовлетворенность трудом и, как следствие, повысит эффективность деятельности. Профессиональное становление личности – это процесс прогрессивного изменения личности под влиянием профессиональной деятельности, социальных воздействий и собственной активности, направленной на самосовершенствование. Несомненно, целью психологического обеспечения профессионального становления личности является стимулирование роста профессионализма, продуктивности труда, развитие творческой инициативы сотрудника, научение навыкам самостоятельного преодолевания трудностей процесса становления, укрепление профессионального «Я». В качестве психологического обеспечения профессионального образования предлагается создание условий и возможностей для продуктивного решения задач профессионального развития и саморазвития личности. Особое внимание в условиях профессионального образования следует уделять нравственному аспекту профессиональной деятельности работника (будущего специалиста).

В исследовании принимало участие 30 человек (студенты вузов Казани и специалисты разных профессий) в возрасте 18-45 лет. Для реализации поставленной цели использовались четыре методики: тест «Добро-Зло» Л.М. Попова, А.П. Кашина, методика «Нравственное самоопределение личности» А.Е. Воробьевой, А.Б. Купрейченко, тест «Диагностика социального интеллекта» Дж. Гилфорда и М. Салливена, тест «Социально-психологическая адаптация» К. Роджерса и Р. Даймонда.

В результате проведенного исследования по изучению нравственно-психологических качеств студентов и специалистов различных профессий, определены особенности нравственного поведения испытуемых, а также уровни Добра и Зла (системы нравственных качеств личности), нравственные ориентации личности. Выявлены взаимосвязи между показателями социального интеллекта личности и стратегиями этического поведения, а также между интегральным показателем нравственно-этического компонента (ДЗ) и социально-психологической адаптацией. Данные связи дают основание полагать, что люди с ориентацией на «Добро», в своем поведении соблюдая нравственные принципы и нормы, обладают высокой степенью социально-психологической адаптации в различных условиях. Кроме того, были выделены приоритетные нравственные качества для различных типов профессий. К примеру, среди значимых нравственных характеристик, которыми необходимо обладать человеку, занятому в типе профессии «Человек-Знак» выделили трудолюбие, ответственность, терпение, добросовестность, верность делу. Самую высокую оценку по сравнению с другими типами профессиий получила характеристика отвественности для типа профессий «Человек-Техника», помимо данного качества были выделены трудолюбие, верность делу, добросовестность. Особенность этих сфер деятельности связана с оперативностью решений, риском, необходимостью точных реакций и т.д. Поэтому в первую очередь выделяются те нравственные качества, которые характеризуют отношение человека к труду. В то же время в типе профессий «Человек-Природа» наряду с такими качествами как трудолюбие, ответственность, добросовестность, верность делу, отмечены отзывчивость, доброта, гуманность. Здесь важно не только отношение к делу, профессиональному долгу, но и более бережное, гуманное отношение к окружающей среде. Равномерно и на достаточно выраженном уровне расположились нравственные характеристики в типе профессий «Человек – Человек», однако наиболее приоритетными и необходимыми для эффективного и качественного исполнения своих профессиональных функций являются вежливость, гуманность, дружелюбие, доброта, отзывчивость, чуткость, справедливость, уважительное отношение к другим. Несомненно при взаимодействии с людьми нравственная регуляция поведения приобретает решающее значение. К наиболее значимым, приоритетным нравственным характеристикам в типе профессий «Человек- Художественный образ» можно отнести: трудолюбие, терпение, добросовестность, уважительное отношение к другим, доброта, дружелюбие, а также искренность. Данную область сложно регламентировать, поскольку по своему существу она является творческой. Здесь присутствуют качества, определяющие отношение к труду и отношение к другим.

Таким образом, полученный набор нравственных качеств для различных типов профессий позволяет обогатить представление о профессионально важных качествах специалиста. Результаты данного исследования можно использовать при профессиональной диагностике и профессиональной подготовке специалистов, делая акцент на профессионально-важных нравственных качествах отдельной сферы труда. Последнее может найти выражение в психологических технологиях нравственного совершенства субъекта с учетом специфики его профессиональной деятельности.

**Мотивационный менеджмент и управление персоналом**

Потребности человека и возможности их удовлетворения в хозяйственной деятельности основываются на характеристиках человеческого потенциала: здоровье, нравственности, творческих способностях, образовании, профессионализме.

Мотивационный менеджмент представляет собой управление, в котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, профессиональной, инициативной деятельности человека. Следовательно, уровень реализации мотивирующей функции управленца зависит от ряда критериев:

• Профессиональная компетентность

• Уровень развития профессионального самосознания

• Индивидуальный стиль профессиональной деятельности

• Уровень профессиональной деструкции

• Наличие либо отсутствие кризиса профессионального становления

• Наличие определенных профессионально важных качеств

• Способность к управленческой деятельности.

Исследуя понятие компетентность менеджера по управлению мотивацией наемного персонала, необходимо понять как происходит формирование ценностно-нравственной, смысловой, личностной структуры его профессионального сознания. В научной литературе разные авторы выделяют два, а то и три этапа рождения личности: первый этап связан с дошкольным возрастом, когда выстраивается первая иерархия мотивов, второй – в подростковом возрасте, когда молодой человек по-новому осознает свои мотивы и начинает руководить собственным поведением. Третий этап рождения личности связывают с гражданской зрелостью индивида и согласованием своих мотивов с общественными и общечеловеческими.

Понимание специфики развития личности менеджера обуславливает выделение особенностей формирования его самосознания. Наиболее известной в России является периодизация развития человека как субъекта труда, предложенная Е.А. Климовым, который выделяет стадии развития с момента рождения и до стадии наставника – высший уровень работы любого менеджера.

Обобщая изложенное, можно выделить более конкретные этапы освоения профессии менеджера: адаптация к профессии, самоактуализация в профессии, гармонизация с профессией, преобразование, обогащение менеджером своей работы, свободное владение несколькими профессиями, этап творческого самоопределения себя как личности. Здесь главным критерием перехода из одного этапа в другой является готовность человека пересматривать смыслы своей жизни и профессиональной деятельности, не забывая и о системе ценностей.

В основе формирования индивидуального стиля труда менеджера лежит развитие его профессиональной системы профессиональной деятельности. Для формирования профессиональной мотивации необходимо «принятие» менеджером профессии, а также нахождение в ней личностного смысла деятельности, цели. В результате образуется целостное поведение менеджера.

Таким образом, индивидуальный стиль деятельности следует понимать не как набор отдельных свойств, а как целесообразную систему взаимосвязанных действий, при помощи которой достигается определенный результат. Отдельные действия образуют целостную систему именно благодаря целесообразному характеру их связи.

Профессиональная деструкция – это постепенно накопившиеся изменения сложившейся структуры деятельности и личности, негативно сказывающиеся на продуктивности труда и взаимодействия с другими участниками этого процесса, а также на развитие самой личности.

Профессиональные деформации нарушают целостность личности, снижают ее адаптивность, устойчивость, отрицательно сказываются на эффективности деятельности.

Таким образом, можно выделить следующие основные группы факторов, детерминирующие профессиональные деструкции: а) объективные, связанные с социально-профессиональной средой; б) субъективные, связанные с особенностями личности и характером профессиональных взаимоотношений; в) объективно-субъективные, порождаемые системой, качеством и профессионализмом менеджера.

Кризисы профессионального становления менеджера основаны на прохождении человеком основных этапов развития личности. Ряд авторов (Б. Ливерхуд, Г. Шихи), обобщая логику и основные кризисы развития личности, делают акцент на изменение ценностно-смысловой сферы личности. При этом выделяют следующие основные фазы жизни: душевное восприятие - до 20 лет; экспансивная фаза - от 20 до 40 лет, когда происходит переработка опыта наступает равновесие между биологической и духовной линией развития личности; социальная фаза или фаза руководства – завершающая стадия, когда происходит постепенное опережение развития духовной линии жизни и угасание биологической. Именно духовное развитие является важным и решающим для повседневной фазы жизни, поскольку оно как бы компенсирует угасание биологического развития.

Важным понятием в психологии труда является психограмма, представляющая собой выделение и описание качеств человека, необходимых для успешного выполнения данной трудовой деятельности. Эти качества носят название профессионально-важные качества (ПВК). В научной литературе на основе анализа выделяют ряд походов к содержанию и структуре профессиограмм, предъявляя к ним особые требования:

1. Комплексная профессиограмма (Платонов К.К., Котелова Ю.В. и др.)- учитывается широкий круг социальных, технических, экономических характеристик и указывается предмет, цели, способы оценки результатов.

2. Аналитическая профессиограмма (Иванова Е.М.)- раскрываются обобщенные нормативные показатели профессии и показатели психологической структуры профессиональной деятельности.

3. Психологически ориентированная профессиограмма (Гарбер Е.И.)- описание внешней картины труда, трудовое поведение, типичные реакции личности на определенные профессиональные ситуации.

Любая управленческая деятельность имеет три основных измерения: собственно деятельностное, связанное с организацией и управлением системой; кадровое, связанное с управлением людьми и межличностных взаимоотношений; производственно-технологическое измерение, связанное с организацией технологического процесса, его управлением. Эффективность управления определяться будем тем, насколько менеджер способен обеспечить и согласовать между собой эти три разных измерения.

**Заключение**

Таким образом, управленческие способности менеджера, на наш взгляд, целесообразнее рассматривать в контексте общей структуры личности, обеспечивая взаимоувязку всех уровней реализации мотивирующей функции менеджера.

Представляется, что осознанное принятие необходимости контроля каждым участником повышает успешность переговорного процесса. Объясняется это тем, что участники переговоров, контролируя работу друг друга и допуская контроль собственной деятельности, нацелены одновременно на открытость, прозрачность взаимодействия, что приводит к увеличению эффективности организации совместной работы по анализу информации и принятию решения. Таким образом, недоверие, в таком его проявлении как взаимный перекрестный контроль не только не оказывает деструктивного влияния на совместную деятельность, но и способствует повышению доверия.

Стоит особо отметить, что проблема доверия и недоверия, а также особенностей проявления и формирования данных феноменов в переговорном процессе, на данный момент не достаточно широко освещена в современной отечественной и зарубежной литературе, что обуславливает новизну данной тематики.

**Список литературы**

1. Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов.- 4-е изд., перераб., доп.- М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2006.
2. Климов Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях: Учеб. пособие.-М.: изд-во МГУ, 2005.
3. Красовский Ю.Д. Нравственно-психологические проблемы управления в производственной организации. - М.: Знание, 2000.
4. Попов Л.М., Устин П.Н, Голубева О.Ю. Добро и Зло в этической психологии личности. - М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008.
5. Фонарев А.Р. Психологические особенности личностного становления профессионала.- М.: Изд-во московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2005.
6. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э.(2005) Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Пер. с анг.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
7. Карпов А.В. Психология менеджмента. М.: «Гайдарики», 2008.
8. Климов Е.А. Психология профессионала. М.: Воронеж, 2009.
9. Ливерхуд Б. Кризисы жизни – шансы жизни. Калуга, 2004.
10. Оськин В. Каждый HR желает знать…// Управление персоналом, № 15. 2008.
11. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент, М.: ЭКСМО, 2009.