**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЯЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджмента**

**РЕФЕРАТ**

**на тему:**

«Поведение личности в группах. Этика деловых отношений»

Минск, 2008

Из всех действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, до половины и более времени менеджера тратится на групповые виды деятельности.

Каждая группа состоит из общности отдельных индивидов, которые пытаются решить свои проблемы и достичь собственных целей посредством вхождения в группу. С другой стороны, вхождение в группу накладывает определенные обязательства и ограничения на отдельных членов этой группы (табл. 1).

Таблица 1

Характерные черты вхождения индивида в группу

|  |  |
| --- | --- |
| №п/п | Описание |
| 1 | 2 |
| 1. | Люди в группах находятся в состоянии постоянной взаимозависимости |
| 2. | Члены одной группы имеют общие нормы и преследуют общие цели |
| 3. | Группы имеют общие функции, поскольку потребности отдельных членов группы всегда можно привести к общему знаменателю, и, в то же время они специализированы, т.е. функции каждой отдельной группы имеют противоположный характер |
| 4. | Индивиды участвуют во многих группах. Существуют постоянные, временные и случайные группы |
| 5. | Некоторые группы являются свободными. Некоторые являются обязательными - по условиям вступления в них |
| 6. | Рабочие группы могут быть формальными и неформальными |
| 7. | Существует трудность воздействия на нормы поведения в группах |
| 8. | Все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать нормам группы |
| 9. | Группы в целом порождают меньше идей, чем отдельные члены группы, однако группы дают лучшие идеи, чем отдельные члены группы |
| 10. | Группы принимают более рискованные решения, чем отдельные члены группы |
| 11. | Конфликт между группами и внутри группы – естественное явление. Могут быть: личные конфликты, конфликты принадлежности, межгрупповые, социальные конфликты |

Поведение людей, личностей – это реакция, направленная на изменение ситуации с целью удовлетворения своих потребностей. Целью поведения является изменение ситуации. Когда цель не достигнута и ситуацию изменить не удается, наступает состояние, которое приводит к новым действиям. Мотивационное воздействие не просто побуждает работника совершать определенные конкретные действия, но индуцирует в нем привычный стереотип – предпринимать в кооперации с другими работниками любые действия, уместные для достижения собственных целей и целей организации (рис. 1).



**Рис. 1.** Основные факторы эффективности группы

Чтобы быть результативной, группа должна обладать определенным уровнем опыта. Кроме того, группе необходимы члены, которые могут делать разнообразные вклады в решение возложенных на группу задач (табл. 2).

Таблица 2

Распределение ролей в группе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип | Типичные черты | Положительные качества | Допустимые недостатки |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Администратор | Консервативен, обязателен, предсказуем | Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность, самодисциплина | Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предложенные идеи |
| «Председатель» (формальный или неформальный лидер) | Спокойный, уверенный в себе, сдержанный | Умение работать с людьми и приветствовать их достижения и заслуги, четкое обозначение целей | С точки зрения интеллекта и творческих способностей как у обычного человека |
| «Приводящий в действие» (часто формальный лидер) | Взвинченный, беспокойный, динамичный | Стремление и готовность бросить вызов инерционности, бездеятельности, самодовольству и самообману | Склонность к раздражению и нетерпеливости |
| Мыслитель (человек идей) | Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный  | Одаренность, воображение, интеллект, знание | Рассеянность и витание в облаках, склонность не замечать практические детали или указания |
| «Исследователь ресурсов»  | Экстраверт, восторженный, любопытный, общительный | Умение сходиться с людьми и исследовать все новое, реагировать на поставленную проблему | Склонность терять интерес к работе как только проходит увлеченность |
|  «Оценивающий» | Рассудительный, хладнокровный | Рассудительность, благоразумие, практичность | Нехватка вдохновения или способности стимулировать других |
| «Душа команды» | Социально ориентированный, чувствительный, довольно мягкий | Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, способность поддерживать дух коллективизма | Нерешительность в критические моменты |
| «Доводящий до конца» | Старательный, организованный, добросовестный, обеспокоенный | Умение доводить дело до конца, стремление к качественному выполнению задач | Свойство волноваться из-за пустяков, неумение не вмешиваться в чужие дела |

Современное состояние управления требует от руководителя большой эмоциональной зрелости, проницательности, основанной на знании структуры личности, групп и коллективов.

Среда, в которой оказывается работник придя в организацию, есть сочетание тесно переплетенных формальных и неформальных воздействий. Это является основой формирования климата внутри организации (рис. 2).

**Рис. 2.** Механизм образования формальных и неформальных организаций

Под *формальной организацией* понимается система взаимосвязей и отношений, которая намеренно и на законных основаниях планируется для членов организации.

Почти всегда реальные стереотипы поведения и отношения членов организации отходят от формального плана организации. Действительная модель может отличаться от формального плана по двум причинам:

1. Формальный план может быть неполным.

2. Некоторые моменты действительной модели поведения могут находиться в противоречии с планом. Тогда и возникает неформальная организация. Под неформальной организацией понимается полная модель реального поведения (действительный образ действий членов организации) насколько оно не совпадает с формальным планом.

Наиболее типичные психологические причины вступления людей в неформальные организации отражает рис. 3.



**Рис. 3.** Причины вступления людей в неформальные организации

Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

*Неформальная организация* в силу своей относительной особенности может выполнять как негативную функцию, так и позитивную. Задача управления заключается в том, чтобы создать такие условия, когда неформальная организация работала бы на достижение целей организации в тесном контакте с формальной организацией. Это возможно только в том случае, если менеджер не будет воспринимать неформальную организацию как «чуждый элемент», а постарается направить ее ресурсы в конструктивное русло. Это возможно только при взаимодействии управления с неформальной организацией (рис. 4).



**Рис. 4.** Управление неформальной организацией

Неформальные организации могут быть похожими и непохожими на формальные организации. Поэтому можно выделить ряд признаков неформальных организаций (рис. 5).



**Рис. 5.** Характеристики неформальных организаций

В процессе управления персоналом организации можно выделить несколько видов руководства – директивный, демократический и попустительский.

Попустительский вид (по выражению К.Левина) «оказался самым плохим во всех отношениях». Но этот стиль имеет место в областях где только формируются навыки межличностных отношений и отбора руководителей. Наибольшее же распространение получили директивный и демократический виды управления (табл. 3) .

Таблица 3

Сравнительная оценка моделей управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Операции | Директивная модель | Демократическая модель |
| Информация | Руководитель собирает информацию для личного пользования | Руководитель информирует подчиненных и получает информацию от них |
| Оценка | Руководитель оценивает сам или прибегает к помощи экспертов | Руководитель узнает мнение подчиненных и обменивается с ними точками зрения |
| Решение | Руководитель вырабатывает решение один или же с помощью своего начальства | Руководитель вырабатывает решение совместно с подчиненными |
| Ясность | Приказы и распоряжения ясные, четкие, краткие. Передаются от руководителя к подчиненным | Обсуждение, разрешаются замечания. Ясность является результатом общего обсуждения |
| Принятие | Применение санкций, авторитет, компетентность, пример руководителя, убеждение | Принятие решения обеспечивается участием в обмене информацией, консультациях и обсуждении решения |
| Взаимодействие | Разделение труда. Общий план имеется только у руководителя. Арбитраж пограничных конфликтов | Общая цель. Каждый знает свою работу и работу других |
| Контроль | Непрерывное наблюдение | Контроль решения и результата. Самоконтроль группы в ходе выполнения задания |

В любом случае модель управления можно представить в следующем виде (рис. 6).



**Рис. 6.** Процесс принятия решений в области управления персоналом

Под этикой понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Этические нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют некоторые отличительные особенности. В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений (рис. 7).



**Рис. 7.** Закономерности межличностных отношений

Как правило, общение руководителя с подчиненными носит эпизодический характер. Здесь уровень этических отношений целиком зависит от личных качеств руководителя – его интеллекта, нравственных установок, знаний в области психологии, культурного и общеобразовательного уровня, характера и т.п., поскольку подчиненный играет пассивную роль (оставляя свое мнение при себе – «про запас»). В таком общении допускаются даже фамильярные отношения (без свидетелей), когда руководитель и подчиненный давно знают друг друга и находятся в товарищеских, доброжелательных отношениях.

В основном общение руководителя с сотрудниками происходит во время проведения бесед в группах, производственных совещаниях, обсуждении общих проблем по выполнению задач, поставленных перед коллективом и т.д.

*Производственные совещания* носят регулярный характер – один раз в месяц, неделю. Это позволяет правильно спланировать свое рабочее время и заранее подготовить выносимые на обсуждение вопросы.Технология организации деловых совещаний приведена на рис. 8.



Рис. 8. Технология организации и проведения деловых совещаний

Этика делового совещания заключается в обеспечении его эффективности – в противном случае сотрудники будут воспринимать его как «пустую трату времени». Это бывает тогда, когда руководитель выносит на обсуждение вопросы, которые прямо касаются только его самого и не входят в компетенцию сотрудников. Информация должна быть адресной, поэтому многие, если не большинство вопросов можно решать в рабочем порядке с конкретным сотрудником, не загружая излишней информацией остальных сотрудников.

Важна также продолжительность совещания. Нельзя только совещаться – необходимо оставить время и для работы (рис. 9).



**Рис. 9.** Зависимость внимания участников совещания от его продолжительности

Очень важным, с точки зрения этического общения, является проведение *деловых бесед*. Они имеют целью выработку тактики и стратегии, направлений деятельности по решению вновь возникающих производственных задач. Если на производственное совещание выносятся заранее подготовленные вопросы, то здесь большую роль играет неопределенность ситуации. Все сотрудники имеют (что объективно) различные точки зрения и соответственно заинтересованы в их продвижении. Это может служить началом «пограничной ситуации» конфликта. Поэтому на беседы приглашается как можно меньшее количество участников, т.е. сотрудников, которые имеют непосредственную заинтересованность в решении данных проблем. Насколько грамотно с этической стороны будет проведена беседа, настолько выше будет степень ее эффективности. Схематичное изображение правил подготовки и проведения деловой беседы приведено на рис. 20.

Определение цели

Информационная подготовка

Отработка формулировок понятий и суждений (терминированные, детерминированные)

Определение последовательности и содержание аргументации

Формирование состава участников беседы

Выбор времени и места проведения беседы с учетом элементов невербальной обратной связи

Моделирование хода беседы

Проведение беседы

Основной этап

Эффективное слушание

Использование тактики постановки вопросов

Применение правил вербальной и невербальной обработки связи

**Рис. 20.** Схематичное изображение правил подготовки и проведения

Этап выхода из беседы

Начальный этап

Своевременное и корректное завершение беседы

Создание благожелательной и доверительной обстановки

деловой беседы

Особое место в этических взаимоотношениях руководителя и подчиненных занимают вопросы критики (поведения, действий, отношений и т.д.). Критика существующего положения является движителем прогресса для организации – это закон диалектики. Но это является и наиболее «щепетильным» вопросом во взаимоотношениях. Поэтому одним из основных коммуникационных умений руководителя является умение конструктивно критиковать своих коллег и подчиненных, не наживая «врагов», формируя благоприятную психологическую атмосферу в коллективе (рис. 21).

Правила критики

1 Начинайте с похвалы и признания достоинств

2 Не отвергайте «с порога» мнения, с которыми не со- гласны. Каждый имеет право на собственное мнение

3 Готовясь критиковать другого вспомните о своих недостатках, если не правы – сразу признайте это

4 Пользуйтесь критикой – «рикошетом», критикуйте не прямо, а косвенно, ссылаясь на вымышленные лица

5 Критикуйте не личность, а проступок

6 Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж

7 Создавайте впечатление, что ошибка легко исправима

8 Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете

9 Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам

10 Не накапливайте свои обиды или промахи оппонентов. Критикуйте лишь по данному конкретному поводу

11 Постарайтесь минимизировать обвинение и сделать акцент на конструктивные предложения

12 Не уповайте на логику, если ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения – он вас не слышит

13 Помните, что у вас есть только минута, чтобы быть услышанным, дальше оппонент переключается на поиск аргументов

14 Не требуйте немедленного признания ошибок. Нужно время, чтобы человек стал психологически готовым это сделать

15 Не критикуйте по горячим следам. Быть может вы не до конца разобрались в ситуации

16 По возможности не критикуйте публично, чтобы не задеть самолюбие вашего оппонента

17 Старайтесь предотвратить критику

18 Прежде чем критиковать, спросите себя чего вы этим добьетесь

19 Прежде чем критиковать, подумайте о двух-трех положительных качествах критикуемого

20 Овладейте искусством заменять критику положительными мотивировками

**Рис. 21.** Правила критики, которым должен следовать руководитель

Существуют и правила восприятия критики для тех кого критикуют. Им следует помнить следующее (рис. 7.22).

Восприятие критики со стороны критикуемого

1 Критика не бывает беспричинной, а возникает в связи с возникшей ситуацией

2 Критикуют только того, в чьи способности выправить положение верят

3 Если вас критикуют, значит верят в вашу порядочность, в то, что вы не станете преследовать за критику

4 Если я сдержанно, по-деловому отношусь к критике, значит я – сильная личность

Фиксация факта критики, осмысление, исправление недостатков, создание условий для ее неповторения

5 Всякая критика полезна

Резерв совершенствования требует размышления, много критики – показатель плохого психологического климата в коллективе

6 Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто и с какими целями высказывает критические замечания

Рис. 7.22. Правила восприятия критики критикуемым

Ни в коем случае нельзя быть пристрастным во время критики. Нужно использовать разные формы критики в соответствии с индивидуальными особенностями и обстоятельствами – упрек, сопереживание, озабоченность, удивление, ирония, намек, требование, замечание, вызов, опасение, надежда, аналогия, похвала, подбадривающая критика, безличная и т.д.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. – Москва-Новосибирск. 2007.
2. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом. – Мн., 2000.
3. Гербер А. и др. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 2005.
4. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002.
5. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М.Генника. – М.: Высшая школа, 2006.
6. Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н. Управление персоналом. – Мн., 2007.