

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**КАРАЧАЕВО-ЧЕРКЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ У.Д. АЛИЕВА**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ**

**Учебное пособие**



**Карачаевск-2016**

**УДК 370.176**  
**ББК 74.04 (2)**

Печатается по решению редакционно-издательского совета Карачаево-Черкесского государственного университета

Основы менеджмента в образовании. Учебное пособие. - Карачаевск: изд-во КЧГУ, 2016. - 232 с.

**ISBN 978-5-8307-0287-4**

Учебное пособие составлено в соответствии с программой курса дисциплины «Основы менеджмента в образовании». Содержит теоретический и практический материал. Пособие предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению 44.04.01 Педагогическое образование.

**Составитель:** З.К. Узденова, к.п.н., доцент

**Рецензенты:** А.А. Узденова, к.п.н., профессор;  
А.В. Эркенова, к.п.н., доцент

**ISBN 978-5-8307-0287-4**

© Карачаево-Черкесский государственный университет  
имени У.Д. Алиева, 2016

## ВВЕДЕНИЕ

Существенные изменения во всех сферах социальной и духовной жизнедеятельности общества отражаются на состоянии современного образования, содержании, организации и результатах образовательного процесса в учебных заведениях, облике и характере выполняемых ими социальных функций. Создание новой системы образования привело к реализации личностно-ориентированной модели образования, которая принципиально изменяет ситуацию подготовки учителя. Возникновение новых, непривычных для нашего общества экономических процессов, связанных с переходом на конкурентную основу производства и современными методами управления ими, необходимость быстрой социальной и психологической адаптации, профессиональной мобильности обуславливают потребность поиска новых путей и средств психологической и практической подготовки педагога.

Учебное пособие «Основы менеджмента в образовании» предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению 44.04.01 Педагогическое образование.

Оно подготовлено на основе публикаций отечественных и зарубежных авторов, ряда учебников и учебных пособий по менеджменту, педагогике, психологии, социологии.

В учебном пособии дается понятие о сущности педагогического менеджмента, исследуется исторический путь развития менеджмента, раскрываются особенности менеджмента в области профессиональной деятельности, психологические основы кадровой политики, особенности личности и коллектива в управлении, дается понятие мотивации деятельности в системе менеджмента, рассматриваются мотивационные теории, раскрывается значение и роль имиджа в современном мире, описываются способы управления конфликтами в организации, дается теоретическое представление и практические советы по самоменеджменту и тайм-менеджменту. В конце каждого теоретического раздела приводятся контрольные вопросы и задания, тематика рефератов.

## **РАЗДЕЛ 1.**

### **ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЕГО СУЩНОСТЬ**

#### **1.1. Сущность педагогического менеджмента**

Сегодня в педагогическом лексиконе прочно закрепилось понятие «**менеджмент**» (от англ. management - руководство, управление), обозначающее общее искусство управления процессами, протекающими в различных системах. То, что делает учитель, все чаще за рубежом и у нас начинают называть «педагогическим менеджментом», а самого педагога - «менеджером» (воспитания, обучения, развития роста потенциала и т. п.).

Главная функция учителя в новой школе - управление процессами обучения, воспитания, развития, формирования. Учитель призван не учить, а направлять учение, не воспитывать, а руководить процессами воспитания. И чем он отчетливее понимает эту свою главную функцию, тем больше самостоятельности, инициативы, свободы предоставляет своим ученикам. Педагог в учебно-воспитательном процессе должен оставаться за пределами свободно осуществляемого учениками, а на самом деле - управляемого педагогом выбора.

И действительно, уроком, классным часом, изучением темы или раздела, организацией олимпиады, школьного праздника педагог обязан управлять, и чем больше грамотного управления, тем меньше ошибок, тем выше эффективность. Любой учитель – менеджер учебно-познавательного процесса, руководитель же среднего учебного заведения – менеджер учебно-воспитательного процесса в целом. То есть менеджер в образовании, с одной стороны, это - учитель, с другой, - руководитель образовательной структуры.

Учителю, чтобы быть хорошим менеджером, нужно в первую очередь быть хорошим психологом: проявлять психологическую зоркость и наблюдательность, способность к идентификации себя с другими, а также прекрасным коммуникативщиком, так как именно в общении и осуществляется управление. Он должен быть инициативным, изобретательным, заключать в себе выдержку, педагогический такт, самообладание. Педагог для эффективного управления должен владеть различными техниками и тренингами по работе с коллективом и передачи образования через коллектив. Эти техники призваны сформировать такие человеческие ка-

чества на основе современных знаний и умений, которые бы позволили личности решать возникающие проблемы, адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим и политическим условиям, представлять и защищать свои интересы и права других людей. Кроме того, что учитель обладает всеми вышеперечисленными умениями, он еще и профессионал, отлично знающий свой предмет. Можно перефразировать лозунги схоластов: «Знай предмет и делай что хочешь». Если знаешь, о чем говорить, а также, как говорить на уроке, то действительно можно не учить, а направлять учение, не воспитывать, а руководить процессами воспитания.

В условиях реализации нового стандарта учителю предоставляются большие, чем раньше, возможности быть менеджером - управляющим процессом образования: в большей степени учитывать и использовать личностные особенности и возможности ученика, свои компетенции и методические пристрастия.

Стандарт готовности педагога к внедрению ФГОС:

1. Курсовая переподготовка (теоретическая - знание идеологии ведущих документов ФГОС, практическая - разработка программ учебных и внеучебных курсов и т.д.).

2. Планирование своей деятельности: определяет свои цели как образовательные результаты учащихся, образовательные результаты формулирует в идеологии ФГОС, в идеологии обучения компетенциям, ориентируясь на социальные ожидания и требования к образовательным результатам выпускника; определяет эффективные педагогические средства достижения результатов (методы, приёмы, технологии - проектные, создание учебных ситуаций); составляет сценарий учебного занятия, ориентируясь на программу формирования УУД, осуществляет рефлексию проведённого занятия.

3. Разрабатывает и демонстрирует приёмы и методы организации занятий, направленных на реализацию нового содержания образования.

4. Организует самостоятельную индивидуальную и коллективную продуктивную мотивированную деятельность учащихся.

5. Включает учащихся в ситуации, необходимые для освоения коммуникативных, проектных и исследовательских умений.

6. Использует критерии, показатели и процедуры оценивания результатов, делая их ясными и понятными для учащихся.

7. Осваивает проектную, исследовательскую деятельность путём участия в проектировании и реализации проектов.

8. Демонстрирует компетентное поведение - собственную ответственность за результат, способность к кооперации и диалогу.

Педагогический менеджмент как деятельностьная (в первую очередь) и суммативная система одновременно имеет свою структуру и системообразующие факторы.

В ведущую составляющую педагогического менеджмента — сущность (определение и характеристику) его основных элементов и системообразующих понятий — входят следующие базовые определения.

**Менеджмент педагогический** - комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления учебно-воспитательным и учебно-познавательным процессом, направленных на повышение его эффективности.

**Образовательный процесс** - целенаправленная деятельность по обучению, воспитанию и развитию личности путем организованного учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов в единстве с самообразованием этой личности, обеспечивающая усвоение знаний, умений и навыков на уровне не ниже государственного образовательного стандарта.

**Менеджер учебно-познавательного процесса** - преподаватель, выступающий в качестве субъекта системы управления учебно-познавательной деятельностью учащихся.

**Менеджер учебно-воспитательного процесса** - руководитель учебного заведения (директор, его заместитель), выступающий в качестве субъекта управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников.

**Мониторинг образовательного процесса** - непрерывное отслеживание хода, результата и эффективности образовательного процесса с помощью компьютерной технологии сбора и обработки получаемой информации.

Педагогический менеджмент как деятельностьная система включает в себя следующие структурно-функциональные компоненты и системообразующие факторы:

- цель деятельности (планируемый, ожидаемый результат);

- субъект деятельности (директор, его заместители, преподаватели, учащиеся, студенты и т.п.);
- объект деятельности (он же второй субъект) — исполнитель распоряжений руководителя (учащийся, студент, преподаватель, заместитель директора и т.д.);
- содержание деятельности (учебная, управленческая и иная информация);
- способы деятельности (методы и стиль взаимодействия преподавателя с учащимися, руководителя с преподавателем и учащимися и т.д.).

**Информация** (от лат. informatio - разъяснение, изложение) - предмет и продукт труда менеджера учебно-воспитательного или учебно-познавательного процесса.

**Управление учебно-воспитательным процессом** (как составная часть педагогического менеджмента) - целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и учащихся путем научно обоснованного планирования, организации и контроля их деятельности.

## **1.2. Задачи педагогического менеджмента**

Подбор и расстановка, подготовка и воспитание кадров - сложная социально-психологическая и психолого-педагогическая задача, требующая от руководителя определенных способностей и личностных качеств, знаний, умений и навыков. В данном случае в задачи руководителя входят:

- 1) подбор кадров, их начальная оценка и расстановка;
- 2) подготовка кадров, в том числе переподготовка, повышение квалификации, организация непрерывного образования;
- 3) оценка персонала;
- 4) расстановка кадров;
- 5) совершенствование структуры коллектива и повышение его устойчивости.

**Основные задачи педагогического менеджмента:**

- 1) отражают периодичность и последовательность как отдельных действий исполнителя, так и всей деятельности в целом;
- 2) предусматривают методику и правила выполнения отдельных видов работы на конкретный отрезок времени;

3) определяют требования к качеству результата деятельности и эффективности способов достижения намеченных целей с учетом оптимальности затраченных усилий, средств и времени;

4) устанавливают требования к составу и квалификации исполнителей, определенных для конкретной деятельности (в соответствии с их функциональными обязанностями);

5) определяют количество необходимой информации и ее основные источники с учетом оптимальности (необходимости и недостаточности);

6) определяют и предусматривают основные правила контроля и учета хода и результатов деятельности исполнителей.

Задачи учебных занятий — комплекс теоретических и практических затруднений, преодолеваемых учащимися (студентами) самостоятельно или при содействии преподавателя в организованном учебно-воспитательном процессе и способствующих их целенаправленному обучению, воспитанию и развитию.

### **1.3. Функции педагогического менеджмента**

Важным понятием педагогического менеджмента является понятие о его функциях, которые отражают основное содержание управленческой деятельности, а точнее - законченный цикл определенных действий в сумме и составляющих управленческую деятельность в целом. Другими словами, функция (от лат. function - исполнение) - это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

Исходя из теории менеджмента и анализа практики управления учебными заведениями, можно выделить следующие основные функции педагогического менеджмента.

**Функция планирования, или принятия решения** (распоряжения, приказы, рекомендации, планы, решения совета, решения педсовета и т.п.). Планирование учебно-воспитательного процесса (или принятие решения) - первый основной компонент (функция) педагогического менеджмента, реализуемый через определение основных видов деятельности и мероприятий с указанием конкретных исполнителей, сроков исполнения, с учетом имеющегося в распоряжении данного субъекта фактического бюджета времени.



Несомненно, что всякое управленческое воздействие является итогом определенного управленческого решения, принятого менеджером конкретного уровня управления. При этом управленческое решение должно удовлетворять целому ряду требований. Анализ теории менеджмента и изучение практики показывает, что решение должно:

- иметь целевую направленность, т.е. полностью соответствовать цели педагогического менеджмента;
- быть обоснованным, адресным (кто будет претворять его в жизнь и нести ответственность за его эффективную реализацию) и правомочным;
- быть непротиворечивым, т.е. отражать единство и согласованность с общей системой принимаемых управленческих решений;
- отвечать условию конкретности по времени его реализации и предусматривать критерии эффективности его реализации с учетом оптимальности затрачиваемых сил, средств и времени;
- быть актуальным и современным;
- быть полным, кратко и четко изложенным.

**Функция организации выполнения принятых решений и планов** включает в себя:

- доведение принятого решения (плана) до исполнителя;
- материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения (плана);
- согласование данного решения (плана) с установками и потребностями личности исполнителя (второго субъекта менеджмента).

Организация выполнения принятых решений и планов — второй базовый компонент (вторая функция) педагогического менеджмента, основой которого являются принципы научной организации труда (НОТ).

**Функция мотивации.** Члены организации должны выполнять свою работу в соответствии с делегированными им обязанностями. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации, порой даже не сознавая этого.

В древние времена для этого использовались кнут и угрозы, для немногочисленных избранных — награда. Всегда было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше,

если есть возможность заработать. Таким образом, считалось, что создание мотивов работы - очень простой процесс, сводящийся к предложению соответствующих вознаграждений в обмен на труд.

**Функция предварительного, текущего, отсроченного и итогового контроля.** Предварительный контроль предполагает проверку планов, остальные виды контроля - координирование деятельности исполнителей на основе информации, полученной в ходе этого контроля, учет результатов деятельности, анализ и оценку ее эффективности на основании результатов этого контроля.

Исходя из функций педагогического менеджмента, могут иметь место различные уровни, или роли, управления, а именно:

1) роль главного руководителя, предполагающая участие в мероприятиях, когда к этому обязывает положение;

2) роль лидера, ответственного за мотивацию и активизацию подчиненных, подбор и расстановку кадров;

3) роль связующего звена. Предполагает осуществление переписки, участие в совещаниях на стороне, т.е. заключается в установлении внешних контактов с организациями и частными лицами;

4) приемник информации. Суть работы состоит в поиске и получении необходимой информации. При этом менеджер обрабатывает всю почту, осуществляет контакты в целях получения информации;

5) распространитель информации. Менеджер передает информацию, полученную из внешних источников, членам своей организации, организует рассылку почты по организациям с целью распространения информации;

6) предприниматель. В данной роли менеджер разрабатывает и запускает «проекты к совершенствованию», приносящие изменения;

7) устраняющий нарушения. Менеджер осуществляет корректировочные действия в случаях, когда в организации назревает кризис и возникают проблемы;

8) распределитель ресурсов. Роль подразумевает ответственность за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений;

9) ведущий переговоры. Менеджер является ответственным за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.

#### 1.4. Принципы педагогического менеджмента

**Принципы педагогического менеджмента** - основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами). К ним относятся принципы гуманизации и оптимальности.

**Гуманизация** (от лат. *humanus* - человеческий) - принцип научной организации труда в структуре и содержании педагогического менеджмента. Следование этому принципу является главным условием развития способностей обучающихся в организованном учебно-воспитательном процессе.

**Оптимальность** - основной принцип НОТ в структуре и содержании педагогического менеджмента, условие необходимости и достаточности количества требований (предписаний, указаний), предъявляемых субъектом менеджмента к деятельности исполнителя (оптимальности количества разделов плана работы, количества планируемых мероприятий и т.п.).

**Принципы аналитической деятельности субъекта менеджмента** - основные правила, которых должен придерживаться менеджер учебно-воспитательного процесса при наблюдении, анализе и оценке эффективности деятельности преподавателя и учащихся.

Важнейшим принципом педагогического менеджмента является **принцип конкретного целеполагания, или принцип целенаправленности**, как основы планирования и контроля, т.е. основы содержания всей деятельности менеджера любого уровня управления.

Таким образом, в целом принцип целенаправленности педагогического менеджмента отражает требование ставить цели с учетом их оптимальности и реальности, социальной значимости и перспективности. Неопределенно сформулированная цель (излишне усложненная или упрощенная) уже на начальном этапе процесса управления является дезорганизующим, дезориентирующим фактором, а усложненная цель к тому же нереальна для достижения. Перспективность и социальная значимость цели отражают непрерывный характер поступательного движения, развитие учебного заведения как сложной педагогической системы.

**Принцип кооперации и разделения труда** отражает важнейшее требование к управленческой деятельности менеджера любого уровня. Недопустимо стремление руководителя все сделать самому: составить план работы, организовать его выполнение, еди-

нолично контролировать и координировать деятельность всех исполнителей. При таком положении инициатива и творчество исполнителя постепенно снижаются, а руководитель все более увязает в текучке. Поэтому руководитель может реализовать поставленные задачи, только опираясь на общественные организации учебного заведения, коллективное творчество и коллективный разум.

Четкая реализация основных идей педагогического менеджмента на практике невозможна без реализации принципа **функционального подхода**. Претворение в жизнь этого принципа является также условием постоянного развития, совершенствования управленческой деятельности на основе постоянного обновления, уточнения и конкретизации функций исполнителей. Должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, научно обоснованные требования к учебно-воспитательной деятельности преподавателя не могут быть застывшими раз и навсегда на долгие годы. Шаблон, устаревшие стереотипы порождают формализм, который выражается в предпочтении, отдаваемом привычным формам организации деятельности, вопреки духу, смыслу и сути ее содержания.

**Принцип комплексности** предполагает сочетание целевого, функционального и линейного управления. Системное управление немыслимо вне комплекса научно обоснованных субъект-субъектных управленческих воздействий, и данный принцип составляет его суть. Нельзя, определив цели и задачи менеджмента, остановиться на этапе планирования деятельности подчиненных, пустив все дело на самотек.

Эффективное научное управление предусматривает также реализацию **принципа системного самосовершенствования на основе достижений теории и передовой практики менеджмента**. Это положение особенно важно в настоящий момент, когда в нашем обществе совершенствуется весь механизм управления, на всех уровнях.

### **1.5. Методы педагогического менеджмента**

Разработка научных основ педагогического менеджмента актуализирует вопрос методов управления, которые выступают в качестве способов достижения поставленных целей педагогического менеджмента и реализации основных его функций. Существует четыре группы методов педагогического менеджмента:

- первая группа - экономические методы, или методы экономического стимулирования;
- вторая группа - организационно-распорядительские, или административные методы;

– третья группа - методы психолого-педагогического воздействия;

– четвертая группа - методы общественного воздействия.

Экономические методы, или методы экономического стимулирования, должны реализоваться путем претворения в жизнь важного принципа «от каждого по способностям, каждому по труду», что в реальной жизни пока не наблюдается.

Организационно-распорядительские, или административные, методы реализуются путем регламентирования деятельности исполнителей, ее нормирования и инструктирования исполнителей в форме указания, распоряжения, приказа, требования и т.п. С помощью этих методов осуществляют подбор, расстановку и воспитание кадров, разрабатывают и внедряют должностные инструкции.

Демократический стиль управления формируется в основном при использовании методов психолого-педагогического воздействия, которые реализуются в форме совета, просьбы, пожелания, требовательного (но без жестокости) распоряжения, поощрения, благодарности и т.п. Эти методы позволяют осуществлять планирование социального развития коллектива, устанавливать благоприятный психологический климат в коллективе, повышать творческую активность и инициативность всех работников учебного заведения, воспитывать групповое самообразование и чувство коллективной ответственности, изучать и формировать положительные, социально значимые мотивы трудовой деятельности. Эти методы опираются на использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения, учитывают индивидуальные психологические особенности членов коллектива.

Методы общественного воздействия предполагают широкое вовлечение работников в управление, развитие в нем демократических начал посредством открытого коллективного обсуждения основных проблем образовательного процесса.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Дайте определение педагогического менеджмента.
2. В переводе с какого языка слово «менеджмент» означает управление?
3. Перечислите системообразующие факторы педагогического менеджмента.
4. Каковы основные цели воспитания на современном этапе развития нашего общества?
5. Перечислите принципы педагогического менеджмента.
6. Что входит в систему компетенций учителя?

7. Что входит в систему компетенций завуча?
8. Проведите сравнительную характеристику компетенций учителя и завуча.
9. Задачи руководителя образовательного учреждения.
10. Перечислите функции педагогического менеджмента.
11. Перечислите методы педагогического менеджмента.
12. Раскройте уровни управления педагогическим менеджментом.

#### **Тематика рефератов**

1. Менеджмент: сущность и структура.
2. Методологические основы менеджмента.
3. Мониторинг образовательного процесса.
4. Факторы эффективности педагогического менеджмента.
5. Информационные технологии в управлении образовательным учреждением.
6. Оптимизация управленческой деятельности завуча начальной школы.
7. Основные функции, методы, принципы менеджмента.
8. Этические основы менеджмента.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Абчук В.А., Панфилова А.П. Менеджмент для педагогических специальностей. - М.: Академия, 2010.
2. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании.- М.: Кнорус, 2010.
3. Гришан И.П. Менеджмент образовательных учреждений. - Владивосток: ТИДОТ, 2002.
4. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс. - М.: Академия, 2008.
5. Мижеригов В.А. Управление общеобразовательным учреждением: Словарь-справочник. - М.: Академия, 2010.
6. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании. - М.: Высшее образование, Юрайт, 2009.

#### **Электронные ресурсы**

1. Валасова, А.В. Менеджмент в социальной сфере / А.В. Валасова. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 99 с. - ISBN 978-5-504-00019-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141442](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141442)
2. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с.: табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в

- кн. - ISBN 978-5-238-01095-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981)
3. Лукашевич, В.В. Менеджмент: учебное пособие / В.В. Лукашевич, Н.И. Астахова; под ред. В.В. Лукашевич, Н.И. Астахова. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 254 с. - (Менеджмент). - ISBN 5-238-00764-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118326](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118326)
4. Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с.: табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008)

## **РАЗДЕЛ 2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **2.1. Управленческие идеи древности**

История управленческой мысли уходит своими корнями вглубь веков. Высказывания по проблемам управления можно найти и на египетских папирусах, и на глиняных табличках из междуречья Тигра и Евфрата, и на шелковых свитках, сохранившихся со времен Поднебесной империи.

Первыми вопросы управления начали решать древние египтяне. Они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования, контроля результатов. Это было связано не в последнюю очередь со строительством пирамид и другими крупномасштабными работами, предполагающими использование труда множества людей.

Вавилонский царь Хаммурапи (1792-1750 до н.э.) создал свод законов управления государством, выработал собственный лидерский стиль, установил юридические нормы определения минимальной заработной платы, контроля и ответственности.

Ассирийский царь Навуходоносор (604-562 до н.э.) разработал и внедрил систему производственного контроля на текстильных предприятиях и в зернохранилищах. Ее инструментом были разноцветные ярлыки, которыми помечались ежедневно поступающие партии сырья. Это позволяло определить сроки их нахождения в производстве или на хранении.

В 500 г. до н.э. в произведении китайского ученого Сан Цу «Искусство войны» признается необходимость иерархической организации, межорганизационных связей, кадрового планирования.

Известный древнегреческий философ Платон (427-347 до н.э.), видимо, первый в истории высказал научные идеи о разделении труда. В своих выступлениях он отмечал, что человек не может одновременно работать и по камню, и по железу, и по дереву, так как везде преуспеть у него нет возможности.

Великий Сократ (469-399 до н.э.), анализируя обязанности хорошего промышленника, торговца, военачальника, показал, что, по сути дела, они у всех одинаковы и главная состоит в том, чтобы поставить нужного человека на нужное место и добиться выпол-



нения своих указаний. Таким образом, он сформулировал идею об универсальном характере управления.

В 370 г. до н.э. Ксенофонт дает первое известное описание преимуществ разделения труда, рассматривая древнегреческую эргастерию (крупную мастерскую, где трудились сотни рабов).

Катон Старший (234—149 до н.э.) писал, что, объезжая свое поле, владелец должен посмотреть, как далеко продвинулись работы, что сделано и что осталось сделать. После этого потребовать от управляющего отчет о проделанной работе, сравнить задания с результатом и получить объяснение, если часть их не выполнена. После ответов владелец должен, если работе помешала плохая погода, дать задание о ее организации в закрытых помещениях. Катон отмечал, что владелец должен давать управляющему письменный план работы на год и четко объяснять задачи, чтобы тот понял.

В 1513 г. Я. Макиавелли в «Рассуждениях» отстаивает принцип единства власти: «Лучше доверить экспедицию одному человеку обычных способностей, чем двум людям, даже если они обладают выдающимися качествами и равноценными способностями».

В Средние века многие мыслители пытались ответить на вопрос: что же движет людьми, побуждает их к активным действиям?

Англичанин Т. Гоббс в 1651 г. и его соотечественник Дж. Стюарт в 1767 г. доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти. Этот вывод, не такой уж далекий от истины, был сделан тогда, когда капитализм еще в недостаточной мере проявил себя и ученые в большей степени осмысливали поведение аристократии.

Их соотечественник И. Бентам в книге «Введение в принципы морали и законодательства» отстаивал ту точку зрения, что мотивами человеческого поведения являются польза и удовлетворение.

## **2.2. Теория и практика управления в XIX-XX столетиях**

Во второй половине XIX столетия наряду с эмпирическими рекомендациями в управление стали внедряться результаты прикладных исследований и экспериментов. Они помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальные скорости работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда.

В 1813 г. английский ученый Р.Оуэн в «Обращении к управляющим мануфактурами» выдвигает идею о том, что руководителям следует уделять столько же внимания «живым механизмам» (работникам), сколько «неживым машинам».

В 1800-1828 гг. Оуэн, бывший в тот период управляющим ряда текстильных фабрик, провел широкомасштабный социальный эксперимент. Его суть состояла в предоставлении рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта и отдыха, создании сети магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам.

На фабриках, руководимых Оуэном, был повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к труду, в рабочих поселках открыты школы.

При этом Оуэном руководило не только стремление к благотворительности, но и блестяще оправдавшийся экономический расчет повысить таким способом производительность труда. Оуэн первым в мире применил на фабрике методы морального стимулирования. Он привязал к станкам ленты разных цветов: красные — у лучших рабочих, зеленые — у средне работающих, а желтые — у не выполнявших норму. Не повышая заработной платы, не вводя технических усовершенствований и не прибегая к угрозам, Оуэн добился того, что через два месяца на всех станках были красные ленты, т.е. нормы перевыполнялись всеми работниками.

Своими экспериментами Оуэн на практике опробовал идею социального партнерства, которая стала широко внедряться на Западе лишь спустя полтора столетия. Но свое время она обогнала настолько, что была отвергнута обществом начала XIX в. и предана забвению.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины Ч. Бэббиджем. Он родился в 1792 г. в семье банкира и в 1828 г. стал профессором математики в Кембридже. Бэббидж первым сформулировал концепцию разделения физического и умственного труда и составил перечень положительных моментов специализации:

1. Сокращение сроков овладения профессией вследствие упрощения требований к работнику. Чем больше операций содержит профессия, тем выгоднее специализация.

2. Уменьшение отходов материалов в процессе обучения, поскольку оно ориентировано на овладение одной задачей.
3. Экономия времени из-за отсутствия смены видов деятельности.
4. Возможность достичь более высокого уровня квалификации и скорости работы.
5. Стимулирование творчества.
6. Обеспечение более высокой сочетаемости человека и выполняемого задания.

Кроме того, Бэббидж разработал методики: изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций; сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий; выявления путей повышения эффективности труда на основе статистического анализа; применения премиальной системы оплаты труда.

Результаты своих исследований и практические рекомендации Бэббидж поместил в книге «Об экономии материалов и оборудования», которая оказалась первой в мире публикацией в области научного управления.

Англичанин Р.Аркрайт, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил под крышей своей фабрики все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации.

На основе разделения труда, планирования размещения оборудования, координации работы машин и персонала, обеспечения дисциплины ему удалось добиться непрерывности технологических процессов и существенной экономии издержек.

В сущности, Аркрайт заложил основы того, что можно было бы назвать индустриальным управлением или, говоря современным языком, организацией производства. Одновременно он сформулировал «Дисциплинарный кодекс» в виде совокупности штрафных санкций (в основном вычетов из заработной платы) за различные нарушения, фиксируемые в специальной книге.

Э. Уитни, известный как изобретатель хлопкоочистительной машины и неподвижного конвейера, на своей хлопчатобумажной фабрике, а затем на оружейном заводе реализовал идею взаимозаменяемости частей машин, иными словами, применил стандартизацию. Кроме того, он широко использовал контроль качества и обосновал норму управляемости.

Э.Юр родился в Глазго в 1778 г., имел ученую степень по медицине и намеревался сделать карьеру в области химии. Однако на основе наблюдений и бесед с рабочими в 1835 г. написал книгу «Философия производства», где сделал вывод, что главной причиной многих его проблем является недостаток механизации. Заметив, что на механизированных заводах с паровыми машинами заработки и удовлетворенность трудом у рабочих выше, он сделал предложение «заменить ручное мастерство механической наукой». Юр также открыл преимущества взаимозаменяемости деталей и эффект масштаба.

Но целостной науки об управлении к концу XIX в. еще не сложилось — эта задача была решена уже в XX столетии.

### **1. Основатель научного менеджмента Ф. Тейлор**

На рубеже XIX и XX столетий в характере производства произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего резко возросли его масштабы и концентрация. Появились предприятия-гиганты, на которых были заняты тысячи, а порой и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялись дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технической мысли. Для их обслуживания требовались уже образованные и грамотные люди, сознательно и заинтересованно относящиеся к своему труду и его результатам.

В этих условиях стало необходимо коренное изменение модели управления производством, внедрение иных организационных структур, схем подчиненности, строгое соблюдение технологий, точность выполнения заданий, обоснованное стимулирование и т.п.

Необходимые предпосылки для преобразований к тому времени уже имелись (опыт индустриального управления, накопленный в XIX в., и достижения в экономике, социологии и психологии). Они и позволили создать концепцию научного менеджмента.

Толчком для ее формирования стали массовые эксперименты на промышленных предприятиях, имевшие цель предотвратить потери от нерационального использования дорогостоящего оборудования, сырья и материалов, затраты на которые росли из года в год.

В рамках экспериментов выявлялись факторы, влияющие на уровень производительности труда, опробовались стимулирующие

системы его оплаты, выявлялись оптимальные режимы работы оборудования.

Пионером таких экспериментов стал американский инженер Ф. Тейлор (1856—1915), родившийся в семье юриста. Получив диплом инженера-механика в 1878 г., Тейлор уже через 10 лет стал известным консультантом по менеджменту.

Свои взгляды он изложил в книгах «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911). В них научное управление было развито в четырех основных областях: нормирование труда; роль менеджеров; отбор и обучение персонала; вознаграждение и стимулирование.

Формулируя принципы нормирования, Тейлор исходил из факта снижения трудовой активности исполнителей. Он считал, что трудно найти рабочего, который бы не затратил значительного времени на поиск способов, как замедлить работу и при этом сохранить вид, как будто бы он трудится нормально (такое поведение было названо позже «сопротивление выработке»).

Решить проблему можно было на основе создания научно обоснованных норм выработки, оптимальных приемов и действий вместо традиционных опытных. Для этого требовалось тщательное экспериментальное изучение каждого элемента трудового процесса (времени, движений, усилий).

Находясь в должности главного инженера сталелитейной компании, он провел в 1898-1901 гг. первую серию своих экспериментов.

Их суть заключалась в исследовании процесса подрезки чугунных чушек, который выполнялся самыми сноровистыми рабочими. Разделив операции на отдельные элементы, Тейлор определял с помощью секундомера продолжительность каждого из них и в итоге выводил средние нормы, которые становились обязательными для всех. В результате производительность труда возросла в 3,5 - 4 раза, а заработная плата на 60%. Причем это было достигнуто не за счет интенсификации труда, как это довольно часто сейчас считают, а прежде всего за счет его рационализации.

Детальное изучение отдельных действий, затрат времени на них и проведение экспериментов позволило Тейлору разработать оптимальные методы выполнения производственных и трудовых операций («со строгими правилами для каждого движения»), нор-

мы времени на них, осуществить стандартизацию орудий и рабочих условий и доказать, что для наиболее эффективной работы их нужно неукоснительно соблюдать.

Нужно иметь в виду, что система мелочной регламентации Тейлора во многом была обусловлена низкой квалификацией рабочих. Основной ее смысл был в снижении числа ошибок при выполнении стандартных операций, облегчении адаптации, мобилизации потенциала человека.

Поскольку эксперименты Тейлора в конечном счете приводили к сокращению потребности в труде, по вполне понятным причинам они вызвали озлобление у рабочих и его даже собирались убить. Против тейлоризма вначале выступили и крупные предприниматели, поэтому в 1912 г. палата представителей конгресса США создала специальную комиссию для изучения этой системы. Все это заставило Тейлора пересмотреть свои излишне технократические взгляды и прийти к выводу, что благосостояние предпринимателей невозможно без благосостояния рабочих, и наоборот.

До Тейлора ответственность за результаты производства возлагалась на самих рабочих. Они принимали решения об общем плане работы, способах выполнения отдельных операций, выборе инструментов, материалов. Участие же администрации сводилось лишь к контролю над ходом работ и результатами.

Тейлор полагал, что рабочие в силу своей неразвитости, лени и медлительности не способны самостоятельно понять сложной организации производства, рационализировать свой труд. Поэтому он ратовал за «почти равное распределение труда и ответственности между рабочими и управлением», когда администрация берет на себя те функции, «для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие».

Тейлор считал, что менеджер должен изучать существующие варианты и вырабатывать научные рекомендации по совершенствованию деятельности, устанавливать для подчиненных задания, способы их выполнения, время завершения, распределять материальные ресурсы, обеспечивать их рациональное расходование, мотивировать высокую производительность, своевременно контролировать трудовой процесс и достигнутые результаты. В соответствии с рекомендациями Тейлора, каждому работнику планирова-

лось задание и выдавались карточки с письменными инструкциями об объеме работы, способах выполнения, применяемых инструментах, сроках.

Мастера (супервайзеры) как представители администрации, по мысли Тейлора, в течение смены должны быть рядом с рабочими, помогать им, устранять помехи в работе, ободрять.

Необходимыми для этого качествами управленцев Тейлор считал: образование, ум, специальные или технические познания, физическую ловкость, силу, такт, энергию, решительность, честность, рассудительность, здравый смысл, здоровье.

Тейлор пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда заключается в несовершенстве системы его оплаты и поощрения.

По его мнению, надлежащий эффект вознаграждение приносит в том случае, если будет своевременным, относиться к конкретному человеку, а не месту, которое он занимает, выплачиваться на основе единообразных расценок, выведенных из точного знания, обоснованных критериев, а не догадок.

Однако вознаграждением он считал и уступки работникам со стороны администрации, поддержание дружеской атмосферы, а поэтому рекомендовал открывать на предприятиях столовые, детские сады, различные вечерние курсы как средство «для создания более умелых и интеллектуальных рабочих». Подобные действия должны были, по мнению Тейлора, вызывать у рабочих «добрые чувства по отношению к хозяевам».

Тейлор считал, что интересы предпринимателей и рабочих одинаковы, но последние этого не понимают, и пытался с помощью своей системы их объединить, но его методы лишь усиливали отчуждение.

Подводя итоги, можно сказать, что Тейлор своими выводами осуществил прорыв в управленческой мысли, показав, что управлять можно научно. Он предложил строгую научную систему знаний, получившую распространение во многих странах (в 1970-х гг. она столкнулась с большими трудностями, в частности, с нехваткой квалифицированной рабочей силы).

Составными элементами системы Тейлора, которая противостояла методу вольных решений, являлись:

– математический способ расчета затрат времени, ресурсов;

– развитие науки о труде, на основе выводов которой люди могут справедливо вознаграждаться (под наукой Тейлор понимал систему наблюдений);

– изучение с помощью хронометража затрат времени и движений преимущественно молодых, здоровых и добросовестных людей, которые овладели типичными операциями; расчет для них норм выработки на основе эталонной трудоемкости и стимулирование их высокими зарплатами;

– дифференцированная система заработной платы;

– проектирование наиболее рационального процесса труда;

– обоснование концепции функционального руководства в группе;

– авторитарное руководство, жесткий контроль, наказания;

– разработка предложений по экономическому стимулированию;

– максимальная специализация, в том числе и в управлении;

– некоторые мероприятия в духе патернализма (отношение администрации к рабочим как к младшим членам семьи, покровительство);

– разумный отбор и развитие (обучение) рабочего;

– постоянная и тесная кооперация менеджеров и исполнителей.

Все это, по мысли Тейлора, решало две главные задачи: обеспечивало наибольшее процветание предпринимателя и развитие фирмы и повышало благосостояние рабочих.

Видными последователями Тейлора были его соотечественники Гилберт. Они изучали трудовые операции, используя кинокамеру и изобретенный ими специальный прибор — микрохронометр, который мог измерять и фиксировать сверхкороткие промежутки времени.

С помощью метода стоп-кадров им удалось описать 17 основных движений кисти руки и выявить в условиях стандартных операций излишние. В результате, например, для укладки кирпича было рекомендовано 4 движения вместо прежних 18, что обеспечило рост производительности труда каменщиков на 50%.

Любопытно, что Ф. Гилберт искал применение своим методам не только на производстве, но и в быту. В частности, он обнаружил, что для застегивания пуговиц на жилете сверху вниз тратится 7 секунд, а снизу вверх только 3. Используя две бритвы од-



новременно, он сократил время бриться на 44 секунды, однако одновременно потерял 2 минуты, накладывая повязки на порезы.

Под влиянием этих идей в Нью-Йорке было зарегистрировано общество, пытавшееся распространить принципы эффективности на все стороны жизни.

Л. Гилберт стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии. Она положила начало менеджменту персонала, исследовав проблемы подбора, подготовки, расстановки кадров.

Инженер-механик Г. Эмерсон родился в семье профессора литературы, говорил на 19 языках и в 23 года стал деканом факультета иностранных языков университета штата Небраска. Но затем стал заниматься экономическими и инженерно-экономическими исследованиями и консультировать по всему миру.

Эмерсон, разделявший большую часть убеждений Тейлора, в 1908 г. написал книгу «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы». В ней он обратил внимание на важность оптимальной структуры организации, неэффективность которой, по его мнению, может снизить экономию на масштабах, а также на большое значение стандартизации.

Наиболее важные идеи Эмерсон высказал в книге «12 принципов эффективности» (1913), из которой видно, что он, в сущности, «дрейфовал» в сторону классического направления. Это заметно из формулировок самих принципов, в чем легко убедиться даже при беглом знакомстве с ними:

- 1) отчетливо поставленные цели (исходный пункт управления);
- 2) здравый смысл, состоящий в признании ошибок и поиске их причин;
- 3) компетентная консультация с целью совершенствования управления на основе привлечения профессионалов;
- 4) дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности, контролем, своевременным поощрением;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- 7) диспетчирование по принципу «лучше диспетчировать хотя бы неспланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее»;

- 8) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- 9) нормализация условий труда;
- 10) нормирование операций, состоящее в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени;
- 11) письменные стандартные инструкции;
- 12) вознаграждение за производительность.

Заслуга Тейлора и его последователей состояла в том, что они создали первую научную школу менеджмента, которая получила название рационалистической, и добились признания его в качестве самостоятельной сферы и вида деятельности.

Методологическую основу этой школы составлял так называемый традиционный (функциональный) подход к организации, которая рассматривалась как нечто состоящее из самостоятельных, изолированных друг от друга элементов. Считалось, что их деятельность подчиняется определенным общим закономерностям, выявлением и использованием которых (но вне связи с остальными) должны заниматься менеджеры.

При этом, однако, игнорировались реальное единство внутренних организационных процессов, необходимость целостного управления ими, а, следовательно, ограничивались возможности эффективного использования существующего потенциала.

Такое положение приводило рационалистов к упрощенному представлению о мотивах человеческого поведения, недооценке роли человеческого фактора, ограничению ее вопросами рационализации труда.

## **2. Представители классической школы**

В значительной степени ограниченность тейлоризма была преодолена представителями классического направления в менеджменте. У его истоков стоял А.Файоль (1841-1925), считающийся «отцом научного менеджмента». Свои взгляды на проблемы управления он изложил в книге «Общая промышленная администрация» (1916).

Объектом интересов Файоля стали организация в целом и процессы управления как таковые, чем до него не занимался никто. Менеджмент он рассматривал как набор последовательных

операций (функций) и, в отличие, например, от Тейлора, доказывал, что их в известной мере выполняют даже рабочие.

В деятельности любой организации Файоль выделял следующие основные стороны:

- техническую, т.е. осуществление производственного процесса;
- коммерческую (закупка всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыт готовой продукции);
- финансовую, связанную с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств;
- бухгалтерскую, заключающуюся в статистических наблюдениях, инвентаризациях, составлении балансов и т. п.;
- административную, призванную оказывать воздействие на работников;
- защитную (жизни, личности и собственности людей).

Каждая из них нуждалась в управлении, предполагавшем осуществление функций планирования, организации, координации, контроля, мотивации. По мысли Файоля, оно осуществлялось в соответствии с 14 принципами, которые сохраняют свое значение и по сей день:

1. Разделение труда. Цель разделения труда - увеличивать объем и повышать качество производства при затрате тех же усилий.
2. Власть-ответственность. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться. Власть немыслима без ответственности, т.е. без санкции - награды или кары, сопровождающей ее действия... Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.
3. Дисциплина - это, по существу, повиновение, усердие, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявленные соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению. Состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании всецело зависит от его руководителей.
4. Единство распорядительства. Служащему может давать приказание относительно какого-либо образа действия только один начальник... Ни в одном из случаев не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства.

5. Единство руководства. Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. Подчинение частных интересов общим. Этот принцип гласит, что интересы служащих или группы служащих не должны становиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, одновременно заслуживающие признания; необходимо постараться их согласовать. Это одна из крупных трудностей управления.

7. Вознаграждение персонала. Вознаграждение персонала есть оплата выполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал предприятия, нанимателя и служащего.

8. Централизация. Централизация не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе: она может быть принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителя и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации – вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

9. Иерархия. Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с низших и кончая высшими.

10. Порядок. Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

11. Справедливость. Для того, чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно, справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12. Постоянство состава персонала. Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу. Таким образом, подобно другим принципам, принцип текучести рабочего состава имеет свою меру.

13. Инициатива. Инициативой называется возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления его также относится к категории инициативы.

14. Единение персонала. Не надо разделять персонал. Разделять враждебные силы для того, чтобы их ослабить, - дело искусное; но разделять собственные силы на предприятии - тяжкая ошибка.

В близком направлении формулировал свои взгляды на проблемы организации управления Г. Форд Первый, родившийся в семье небогатого фермера и ставший автомобильным королем начала XX столетия.

Форд был прежде всего практиком, создавшим уникальную производственную систему, основанную на движущемся конвейере. Ее социально-экономическая роль в тот период была примерно такой же, какую сегодня играют компьютеризация и информационные технологии.

Созданная Фордом производственная система характеризовалась:

1) массовым выпуском однородной стандартной продукции на основе использования самых эффективных машин и механизмов, максимальной экономией времени и материальных ресурсов, обеспечивающей минимальную стоимость, удовлетворяющей массового покупателя;

2) непрерывностью технологического процесса на основе конвейера, связывающего всех участников производства, являющегося основой размещения оборудования, сокращения пути движения предметов труда, обеспечения равномерности, темпа и ритма их осуществления;

3) концентрацией и рассредоточением производства на основе углубления разделения труда и его специализации;

4) гибкостью производства за счет замещаемости деталей и узлов, точности на всех ступенях технологии;

5) развитием стандартизации, повышающей качество и позволяющей быстро и без лишних затрат переходить на новые виды продукции;

6) проектированием и подготовкой производства (разработкой технологий на основе точных расчетов; планированием всего

процесса в целом, его ступеней, узлов, связей с учетом всех механизмов, транспортных средств, сырья, материалов);

7) обеспечением наиболее благоприятного состояния используемого оборудования.

Такая производственная система предполагала:

– построенное строго по вертикали управление объединением ряда предприятий, всеми частями и этапами производства из одного центра;

– постоянное совершенствование;

– инструктирование и контроль персонала;

– высокую оплату труда;

– ограничение рабочей недели 48 часами;

– воспитание у рабочих культуры трудовых отношений, самоуважения и уважения других;

– широкое внедрение в управление научных знаний.

Форд организовал первые ремесленные училища и детские сады, открыл школы со стипендиями для усердных и успевающих учеников; в 1914 г. ввел самую высокую оплату труда, 8-часовой рабочий день, обязательные параметры окружающей производственной среды (чистота, уют, гигиена).

В целом его основным вкладом в собственно управление можно считать широкое внедрение стандартизации, повышающей качество и снижающей затраты; организацию движущегося конвейера; регулирование всех процессов из единого центра.

И, наконец, логическим завершением классической школы менеджмента стала концепция «рациональной бюрократии» крупного немецкого ученого — юриста, экономиста, социолога, историка М. Вебера (1864—1920). В немалой степени она сформировалась под влиянием прусского военного порядка, наглядно продемонстрировавшего роль четкой организации управления войсками и обеспечения их надежного взаимодействия.

Основная работа Вебера «Теория общества и экономическая организация» (1920) посвящена проблеме лидерства и бюрократической структуре власти.

Важным научным итогом деятельности классиков является формулировка процессного подхода к управлению организацией.

В соответствии с ним управление рассматривалось не как самостоятельные, изолированные, а как непрерывно повторяющиеся взаимосвязанные действия, последовательно реализующие перечисленные выше функции управления. В обеспечении такой непрерывности и состояла главная задача менеджмента.

Иными словами, произошла смена управленческой парадигмы: если традиционный подход делал упор на самостоятельности отдельных элементов организации, то процессный — на их взаимной обусловленности. Если у рационалистической школы на первом месте были технические аспекты труда, то у классиков - организационные.

Общими ошибками классиков считаются отношение к людям, как к машинам, упор на рациональность, индивидуализм и экономизм поведения людей.

### **3. Ориентация управления на человека**

В годы Первой мировой войны интенсификация использования физических возможностей человека в крупном машинном производстве была доведена до предела. Дальнейшее повышение его результативности на этой основе стало уже невозможным. Наступил черед активизации ресурсов человеческой личности.

Этого потребовала и автоматизация производства, при которой физические затраты снижаются, а умственные и психологические увеличиваются.

Умственной деятельностью руководить гораздо сложнее, чем физической. Чисто административные методы, даже подкрепляемые регулярными подачками, здесь непригодны. Они не в состоянии пробудить и активизировать творческий потенциал людей.

Сама жизнь сделала необходимой переориентацию управленческой парадигмы на человека. Этот процесс начал осуществляться со второй половины 1920-х гг. Непосредственным толчком к нему послужили знаменитые Хотторнские эксперименты, проводившиеся в американской компании «Вестерн электрик» под руководством уже известного специалиста в области менеджмента Э. Мейо (1880-1949).

Первоначально речь шла о самом обычном исследовании, цель которого состояла в выяснении того, как влияют освещенность рабочего места, длительность перерывов и т.п. на произво-

дительность труда отдельных рабочих (группа испытуемых состояла из 6 человек).

При улучшении освещенности рабочих мест производительность труда по вполне понятным причинам росла. Но самое парадоксальное произошло после того, как освещенность стали снижать: производительность продолжала увеличиваться. На основе традиционного подхода с позиций тейлоризма это не поддавалось объяснению. Было сделано предположение, что на нее влияют иные факторы. Для их выявления на втором этапе эксперимента, проводившегося с группой сборщиков реле, его условия несколько изменили. Людям были предоставлены большая свобода, сокращенный рабочий день, возможность делать дополнительные перерывы в работе. Результат был тем же: после отмены льгот производительность осталась высокой. Это уже нельзя было объяснить благоприятными условиями труда. Чтобы более основательно изучить это влияние, был проведен еще один этап эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Он показал, что наиболее опытные и сноровистые рабочие не только не отрывались от группы, но и, наоборот, замедляли темп, приравниваясь к тем, кто работает медленнее. Те же, кто работал медленнее, старались подтянуться и увеличить свою производительность. Эксперименты показали, что любая организация представляет собой нечто большее, чем простую совокупность людей, выполняющих общие задачи. Она является сложной социальной системой, коллективом, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных, что и приводит к дополнительному росту результатов (в данном случае он составил 40%).

Конечно, не все было гладко, над особо ретивыми подшучивали, давали прозвища, прятали инструменты, иными словами, применяли неформальные санкции. В результате все же обеспечивался единый ритм работы и не возникало серьезной угрозы благополучию группы.

Открытие Мейо, связанное с проведением Хотторнских экспериментов, причисляется к одному из самых значительных за всю историю менеджмента. Оно доказало, что социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности труда значительно большее влияние, чем физические условия труда (од-



нако в том случае, если сама его организация уже в достаточной мере рациональна и эффективна).

В результате своей работы Мейо пришел к следующим выводам:

1. Индивиды имеют уникальные нужды, потребности, цели, мотивы.

2. Положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с личностями. Даже высокая заработная плата далеко не всегда ведет к росту производительности труда и достижению желаемых для менеджеров целей. В то же время люди очень отзывчивы на благоприятный морально-психологический климат, заботу со стороны руководства и будут трудиться продуктивно даже при неизменной заработной плате.

3. Личные и семейные проблемы рабочего могут неблагоприятно повлиять на производительность труда.

4. Обмен информацией между людьми имеет важное значение, а эффективная информация представляет собой решающий фактор управления.

5. Главные проблемы не могут быть простыми.

Хотторнские эксперименты послужили основой формирования в 1920-е гг. концепции человеческих отношений. У ее истоков наряду с Мейо стояли Ф. Роэзлизбергер и М. Фоллетт.

Основное содержание доктрины человеческих отношений можно выразить следующими тезисами: человек - социальное животное (Мейо ввел понятие «социальный человек»); жесткая иерархия, подчиненность, формализация организационных процессов несовместимы с его природой; производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям. Поэтому важнейшая обязанность менеджера состоит в формировании сплоченного коллектива, создании в нем благоприятного микроклимата, заботе о подчиненных, помощи им в повседневных делах, в том числе и личного характера.

М. Фоллетт (1868-1933) - первая в истории США женщина-доктор социологии, окончила в 1898 г. колледж Рэдклифф, который сегодня включен в Гарвардский университет. Она была сторонницей замещения бюрократических институтов взаимосвязанными группами, где индивиды самостоятельно анализировали бы

проблемы, принимали решения и воплощали их в жизнь, ибо формализация и рационализация процессов, с ее точки зрения, убивают творческое начало. По ее мнению, менеджеры должны не манипулировать подчиненными, что вызывает ответную негативную реакцию, а обучать их.

М. Фоллетт утверждала, что иерархическое разделение между руководителями и подчиненными искусственно, власть должна опираться на превосходство в знаниях. Она одной из первых выдвинула идею участия рабочих в управлении; обосновала положение о конструктивной роли конфликта и предложила три способа его разрешения: доминирование, компромисс, интеграцию; была сторонницей ситуационного лидерства.

В то же время школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив, который представлялся относительно безликой массой, а этого в условиях дальнейшего усложнения и индивидуализации производственной деятельности было явно мало. Поэтому со второй половины 30-х гг. в дополнение к ней начали формироваться поведенческие концепции Д. Мак-Грегора, А. Маслоу и других исследователей, ставящие во главу угла раскрытие и развитие индивидуальных возможностей и способностей каждого работника в отдельности, постановки их на службу интересов организации.

#### **4. Системный подход к управлению**

Усиление взаимосвязанности всех сторон деятельности организации (производственной, финансовой, маркетинговой, социальной, экологической и проч.), а также расширение, усложнение и интенсификация как внутренних, так и внешних отношений привели к формированию в середине XX столетия так называемого системного подхода к управлению.

Он рассматривает организацию как целостную совокупность различных видов деятельности и элементов, находящихся в противоречивом единстве и во взаимосвязи с внешней средой.

Системный подход предполагает учет влияния всех факторов, воздействующих на организацию, и акцентирует внимание на взаимосвязях между ее элементами, стадиями жизненного цикла, субъектами управления, позволяет объективно относить ту или иную задачу к определенному уровню.

В соответствии с ним управленческие действия не просто функционально вытекают друг из друга (на это делал акцент процессный подход), а все без исключения оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие. В силу этого изменения в одном звене организации неизбежно вызывают изменения в остальных, а в конечном итоге в ней как целом. Поэтому каждый руководитель, принимая собственные решения, должен учитывать их влияние на общие результаты.

В соответствии с ним основная цель менеджмента состоит в интеграции элементов организации, поиске механизмов сохранения ее целостности.

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревшим предприятие как социальную систему, был американский исследователь Ч.Барнард (1887-1961). Свои идеи он изложил в книгах «Функции администратора» (1938), «Организация и управление» (1948) и др., где с точки зрения системного подхода проанализирована деятельность организации и ее управляющих.

По мысли Барнарда, физические и биологические ограничения, присущие людям, заставляют их объединяться для достижения целей в согласованно действующие группы (социальные системы). Всякую такую систему, как он считал, можно разделить на две части: организацию (систему сознательно координируемой деятельности двух или нескольких лиц), заключающую только взаимодействие людей, и прочие элементы.

Все организации (за исключением государства и церкви) Барнард рассматривал как частные.

Любая организация, по мысли Барнарда, иерархична (это ее главный признак), объединяет индивидов, имеющих осознанную совместную цель, готовых сотрудничать друг с другом, вносить вклад в общее дело, подчиняться единой власти.

Организации могут быть формальными и неформальными. Каждая формальная организация включает в себя: а) систему функционирования; б) систему стимулов, побуждающих людей к вкладу в групповые действия; в) систему власти (авторитета), которая склоняет членов группы соглашаться с решениями администрации; г) систему логического принятия решений.

Руководитель формальной организации должен обеспечивать деятельность ее важнейших звеньев, принимать на себя всю

ответственность за действия подчиненных, поддерживать внутренние коммуникации, формулировать цели, находить равновесие между противоборствующими силами и событиями, вкладом людей и удовлетворением их потребностей.

Барнард считал, что возникновение неформальных организаций, делающих формальную более жизнеспособной, неизбежно.

Цель неформальной организации, по мнению Барнарда, состоит в распространении неофициальной информации; поддержании устойчивости формальной организации; обеспечении личной безопасности работников, самоуважения, независимости от формальной организации.

Люди будут эффективно сотрудничать с организацией, если им будет от этого выгода. Поэтому первая обязанность руководителя — управлять стимулами к деятельности, ибо приказы воспринимаются только в определенных границах.

Основываясь на системном подходе, Барнард выдвинул концепцию социальной ответственности корпорации, в соответствии с которой менеджмент должен учитывать последствия принимаемых решений и нести за них ответственность перед обществом и отдельным человеком.

Он говорил о необходимости тщательного учета в управлении моральных факторов, ибо с неумением делать это связаны многие неудачи администраторов.

Другим представителем системного подхода можно считать выдающегося современного теоретика в области управления Л. Друкера (часто его относят и к последователям классической школы). Он внес значительный вклад в создание целостной концепции управления и определение роли профессионального менеджера в организации.

В книге «Практика управления» Друкер отмечал исключительную роль менеджмента и управленческой элиты, считая их основой предпринимательства и человеческого общества.

Он определял менеджмент как искусство управления бизнесом и акцентировал внимание на творческой созидательной стороне деятельности менеджера, который, во-первых, создает из имеющихся ресурсов подлинное целое, производственное единство, и в этом отношении он - «дирижер оркестра».

Подобно тому, как дирижер всегда должен слышать весь оркестр, менеджер должен следить за общей деятельностью предприятия и за рыночной конъюнктурой. Ему нужно постоянно обозревать предприятие как целое, поскольку в определенных условиях частные вопросы приобретают решающее значение. Но дирижер имеет перед собой партитуру, написанную композитором; менеджер же одновременно является и композитором, и дирижером.

Во-вторых, задача менеджера, по мнению Друкера, состоит в том, чтобы всегда помнить о перспективах предприятия и делать все возможное для их достижения. Но он не может быть «универсальным гением», а должен побуждать, направлять, организовывать людей на выполнение работы.

К общим функциям менеджеров на предприятии, во многом определяемым его особенностями, Друкер отнес:

- 1) организацию, классификацию, распределение работы; создание необходимой оргструктуры, подбор кадров;

- 2) определение целей, решение, что необходимо сделать для их достижения, обеспечение их реализации путем постановки перед людьми конкретных задач;

- 3) обеспечение побудительных мотивов, создание коллектива из лиц, ответственных за различную работу, достижение необходимой согласованности их работы;

- 4) анализ деятельности организации, нормирование, оценку всех работников; обеспечение найма людей.

Высокая оценка роли менеджера не помешала Друкеру выдвинуть идею самоуправления трудового коллектива, в соответствии с которой рабочие и служащие должны избирать специальный орган, занимающийся решением социальных проблем. Это повышает их ответственность за дела фирмы.

Обществу начала 1950-х гг. такая идея показалась чуждой, поэтому была отвергнута, что стало для Друкера крупнейшим поражением в жизни. Однако сегодня многие ее положения находят применение в практике «социального партнерства».

Едва ли не важнейшей из многочисленных идей Друкера была концепция, изложенная в 1954 г. в книге «Практика управления», в соответствии с которой основу управления составляют цели организации. Лишь после их постановки, по его мнению, можно определять ее функции, систему и методы взаимодействия эле-

ментов процесса управления. Это в корне противоречило логике, принятой со времен А.Файоля, исходившей из определяющей роли функций и процесса.

Американский исследователь Д.Форрестер разработал формальную модель организационной системы промышленного предприятия. В ней присутствовали шесть взаимосвязанных потоков: сырье, заказы, денежные средства, оборудование, рабочая сила, информация.

Сложность управления этой системой, по мнению Форрестера, состоит в том, что под влиянием различных факторов будущий результат может не соответствовать ожидаемому. Это толкает на проведение политики, исходящей из сиюминутных интересов, особенно с учетом того, что срок пребывания у власти управляющих и лидеров невелик. Хотя постановка краткосрочных целей проще, управление сложными системами, исходящее лишь из них, неизбежно ведет к ухудшению деятельности.

Таким образом, психологические факторы способствуют проведению политики, которая обеспечит хорошие результаты в ближайшем будущем в ущерб перспективе.

## **5. Ситуационный подход к менеджменту**

Современная научно-техническая революция привела к тому, что внутренняя и внешняя среда организации, в противоположность прежнему сравнительно плавному, размеренному и вполне определенному ходу событий, все время стремительно, резко и в самых неожиданных направлениях меняется.

Новые реалии отразил ситуационный подход к менеджменту, который, впрочем, не исключает прежние подходы. Его основы заложил Г.Дениссон, утверждавший, что применение разных методов управления обусловлено ситуацией, т.е. конкретным набором обстоятельств, которые в настоящее время существенно влияют на положение организации.

В соответствии с ситуационным подходом управление есть ответ на воздействие этих обстоятельств. Его задача состоит в их анализе, подборе подходящих приемов и методов решения возникающих проблем с учетом взаимодействия внутренней и внешней среды (на чем он делает акцент), ограничений, квалификации менеджеров, принятого стиля руководства.

В основе ситуационного подхода лежит оценка управленческих стилей с точки зрения эффективности их использования. Предполагается, что руководитель должен правильно понимать ситуацию, факторы, ее определяющие, индивидуальное и групповое поведение людей; быть знаком со стилями и методами управления, вероятными последствиями их применения, уметь выбрать наиболее подходящие приемы (в том числе минимизирующие побочные эффекты), дающие максимальный результат.

Ситуационный подход может быть проиллюстрирован на примере действий пожарных, которые в зависимости оттого, что горит, применяют различные способы тушения огня: воду, углекислоту, песок и т.п.

Понятно, что реализация ситуационного подхода требует от менеджеров глубоких знаний, умения быстро ориентироваться в меняющейся обстановке, организовывать подчиненных.

### **2.3. Управленческие идеи в России**

Два века назад рекомендации российскому управляющему выглядели следующим образом: «...надлежит смотреть, дабы по должности всяк свое дело исполнял, как надлежит, раздельно, а не ленносно. А понеже в инструкциях о должностях для краткости объявлено только о самых главных делах, как поступать и от чего предостерегала, то кто сверх сих инструкций усмотрит к пользе заводского интереса, то в том ему... за благо принято будет»; «Управителю во окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках... потребно сочинять ведомости не позже, как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках и о прочем можно рассудить и определение, не упуская времени, учинить. А если оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий умедленный день удержать надлежит по гривне».

К чести российских специалистов следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента они сделали задолго до Тейлора. Так, в 60-70-х гг. XIX в. сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила «Медаль преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники.

Инженер К. Адамецкий (1866—1933), окончивший в 1893 г. Петербургский технологический институт, проводил на металлургических заводах Екатеринослава эксперименты по рационализации трудовых и производственных процессов. Информация об их результатах появилась раньше, чем о достижениях Тейлора.

Адамецкий одним из первых обратил внимание на важность контроля с целью выявления и определения причин отклонений, который, по его мнению, необходим независимо от степени совершенства анализа, плана и исполнителя.

В 1903 г. Адамецкий сформулировал четыре основных закона организации труда:

1) закон «возрастающего производства», согласно которому при увеличении до определенного момента масштабов применения людских и материальных ресурсов затраты на единицу продукции уменьшаются, затем снова растут;

2) закон специализации, гласящий, что разделение сложного труда повышает его производительность;

3) закон координации производства, в соответствии с которым объединение мелких единиц (органов) в одну группу повышает эффективность труда;

4) закон гармонии труда (самый важный), утверждающий, что обычно затраты труда меньше всего тогда, когда производительность каждой из сотрудничающих единиц соответствует производительности других кооперированных единиц.

В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента «Административно-техническая библиотека». Инициаторами ее выпуска были популяризаторы тейлоризма горный инженер Л.Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А.Пайкин. В ряде высших учебных заведений началось преподавание управленческих дисциплин. Так, в 1911-1912 гг. в Петербургском политехническом институте И.Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Прерванные Первой мировой и гражданской войнами отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х гг. В 1921 г. состоялась I Всероссийская инициативная конференция по организации труда и производства, рассмотревшая вопрос о



преподавании в учебных заведениях дисциплин, связанных с организацией труда и управлением производством, а в 1924 г. - II Всесоюзная конференция. Их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», во многом сохраняющих значение до сегодняшнего дня:

1. Закон наименьших при цепной связи, гласящий, что конечный объем выпуска продукции, последовательно проходящей обработку в нескольких подразделениях, определяется возможностями слабейшего из них, как бы ни были сильны остальные.

2. Закон взаимного замыкания, суть которого состоит в том, что сначала создаются подразделения основного производства, а затем «подсобные», работающие на них и друг на друга, а после удовлетворения внутренних потребностей - на сторону.

3. Закон ритма, в соответствии с которым рациональное функционирование хозяйства невозможно без ритмичной работы как производства, так и отдельных работников.

4. Закон параллельности - последовательности работ, требующий, чтобы частные производственные и трудовые процессы совершались не только последовательно, но и параллельно, «дабы общий конечный результат не задерживался отстающими».

5. Закон фронта работ, предполагающий, что нагрузка на людей должна соответствовать их реальным возможностям, иными словами, «не нужно ставить двух человек там, где с работой может справиться один».

6. Закон реальных условий, говорящий о необходимости при организации любой деятельности ставить только достижимые цели, исходящие из реальных условий, наличных потребностей и возможных результатов.

Наиболее плодотворным в развитии отечественной управленческой мысли были 1920-е гг., когда в период НЭПа допускалась определенная свобода не только предпринимательства, но и идей, не связанных с проблемами политики или идеологии.

Как считают современные исследователи, в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-техническая и социальная.

К первой относят концепции организационного управления А.А. Богданова (Малиновского), физиологического оптимума О.А. Ерманского, узкой базы А.К. Гастева, производственной

трактовки Е.Ф. Розмирович. Ко второй - теорию организационной деятельности П.М. Керженцева, социально-трудовую концепцию управления производством Н.А. Витке и теорию административной емкости Ф.Р. Дунаевского.

А.А. Богданов (1873-1928) был выдающимся естествоиспытателем, экономистом, философом. Он поставил задачу систематизировать организационный опыт человечества и вооружить руководителей знанием соответствующих законов, создав особую науку - организационную. Предметом последней в технической сфере он считал организацию вещей, в экономической сфере - организацию людей, в политической - организацию идей. По мнению Богданова, техническая организация была определяющей по отношению ко всем остальным. Таким образом, он, по сути, пренебрег самостоятельным характером социально-экономической деятельности людей.

Частным случаем организации Богданов считал дезорганизацию, возникающую вследствие отсутствия единства самих организующих сил и того обстоятельства, что каждый субъект пытается независимо от других организовать окружающий мир для себя и по-своему.

Хотя из-за абстрактности взгляды Богданова не получили широкого распространения, они содержали ценные для развития кибернетики и сетевых методов планирования идеи (о структурной устойчивости систем, их уровнях и организационных механизмах формирования, «биорегуляторах», аналогичных современным «обратным связям»).

О.А. Ерманский (1866-1941) в своих работах сформулировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав ее необходимость с появлением прежде всего крупного машинного производства, все факторы которого нужно было использовать максимум рационально.

Одним из основных законов этой науки Ерманский считал «закон организационной суммы», которая превышает «арифметическую составляющую ее сил», если все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга.

Применительно к производству это означало, например, необходимость правильного подбора инструментов с учетом конструкции, вида, формы обрабатываемого объекта, особенностей технологического процесса, физических и психических качеств работников.

Крупный организатор науки и самобытный поэт А.К. Гастев, трагически погибший в годы сталинских репрессий, считал, что всю работу в области научной организации труда и управления нужно начинать с отдельного человека, кем бы он ни был - руководителем или рядовым исполнителем.

Методологической основой такого подхода стала созданная под его руководством сотрудниками Центрального института труда, директором которого он был многие годы, концепция трудовых установок. Составными элементами этой концепции, содержащей в зародыше основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики, были теория трудовых движений в производственном процессе; организация рабочего места; методика рационального производственного обучения и др.

Практические положения и выводы концепции позволяли задавать определенные стандарты для производственных операций, облегчать адаптацию работников к их непрерывному изменению, стимулировать личную инициативу: «сначала продумай свою работу досконально, приготовь весь нужный инструмент и приспособления»; «при работе ищи удобного положения тела; наблюдай за всей установкой; по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора»; «не работай до полной усталости, делай равномерные отдыхи»; «во время работы не кушай, не пей, не кури; делай это в твои рабочие перерывы»; «если работа не идет - не волноваться; надо сделать перерыв, успокоиться и - снова за работу»; «кончил работу - прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вымети».

Конечно, с точки зрения сегодняшнего дня эти формулировки чем-то могут показаться наивными, но по сути свое значение они сохраняют и сейчас.

В отличие от западных специалистов Гастев и его ученики полагали, что внедрение научной организации труда возможно и необходимо не только на передовых предприятиях, но и в «любом сарае», в самом «неустроенном медвежьем углу России». В условиях до индустриального уровня развития страны это было крайне важно.

Гастев не только искал пути рационализации трудовых движений и оптимальной организации рабочего места. Он пытался активизировать работника, развить в нем потребность к самосовершенствованию. Этому должна была способствовать и разработан-

ная им методика быстрой подготовки высококвалифицированных работников, позволявшая сократить сроки их обучения в 6 раз - с 3-4 лет до 4-6 месяцев.

Еще одним направлением творчества Гастева была разработка концепции узкой базы. Ее суть можно выразить словами «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем «станок». Закономерности управления последним Гастев считал возможным распространить не только на предприятие, но и на государство в целом. Они, по мысли Гастева, действуют в следующем порядке: расчет - установка - обработка - контроль - учет - систематика - расчет.

Гастев распространял эту формулу на управление и вещами, и людьми, поскольку считал, что, как и операции, производимые с помощью оборудования, труд любого работника можно разложить на элементы, легко поддающиеся регулированию.

Идеи Гастева составили основу предложенной им науки о труде и управлении - «социальной инженерии», в которой широко применялись математический аппарат, формулы и чертежи.

Исходным пунктом «производственной трактовки» управленческих процессов Е.Ф. Розмирович (1886-1953) были общие черты, имеющиеся в процессе производства и управления, организации физического и умственного труда. Она понимала управление как разновидность производственного процесса и считала возможным рационализировать, механизировать, автоматизировать составляющие его распорядительские, планирующие, надзорные, контрольные, регулятивные действия теми же методами, что и производственные операции.

В свете такого подхода аппарат управления рассматривался как сложная машина (система машин), чья работа воплощается в материальных объектах: приказах, телефонограммах и т.п.

По мнению Розмирович и ее последователей, определенный уровень механизации делает излишним руководство людьми, заменяя его управлением вещами. Поэтому нужда в изучении социальных аспектов управления, как и самой этой науки, со временем отпадает. Главное же внимание направляется на выработку наиболее целесообразных приемов планирования, учета, организации, ведения делопроизводства.

Представителем социального направления был прежде всего П.М. Керженцев (1881-1940), сформулировавший теорию органи-

зационной деятельности. Выделив в научной организации труда три объекта - труд, производство и управление, он сконцентрировался на последнем, считая его наиболее важным.

Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов выполнения управленческих действий, таких, как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор кадров, поддержание дисциплины.

Керженцев считал, что в руководстве организациями разных сфер деятельности есть общие черты, поэтому возможна формулировка определенных общих принципов управления. К ним он отнес постановку целей и задач, разработку планов, учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов.

Керженцев был убежден, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки со стороны широких масс трудящихся. Они должны не только точно исполнять директивы, полученные сверху, но и проявлять инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы. Это, по мнению Керженцева, приводит к созданию вместо прежних приказаний сверху особого вида руководства-подчинения, который выражается «в известном соглашении между высшей и низшей инстанцией».

В то же время Керженцев не умалял роли и профессиональных руководителей. Он считал ее в значительной мере определяющей, поскольку в их руках сосредоточены рычаги воздействия на трудовой коллектив, а, следовательно, на общие результаты деятельности организации.

Поскольку руководитель обычно комплектуется штат подчиненных по своему образу и подобию, окружая себя сильными людьми или, наоборот, посредственностями, важен правильный выбор самих руководителей, способных не выполнять работу подчиненных, а «каждого подчиненного поместить на подходящее место».

Другой сторонник социального подхода к управлению Н.Л. Витке в своей социально-трудовой концепции управления производством четко разграничил управление вещами и людьми и сконцентрировался на последнем. Главную задачу управления он видел в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации («управление состоит в целесообразном сочетании людских волей»).

По мнению Витке, управление представляет собой единый целостный процесс, чьи элементы соединяются с помощью административной функции, учение о которой стало краеугольным камнем его концепции. Чем выше уровень управления, тем больше в нем доля административных элементов по сравнению с техниче-

ским, тем более важную роль играют эта функция и сами администраторы - «строители людских отношений».

Существо административной работы в соответствии с концепцией Витке состояло в создании в трудовых коллективах благоприятной социально-психологической атмосферы - «духа улья», чего ни идеальная организация технологического процесса, ни регламентация служебных функций, ни своевременное их регулирование обеспечить не могли.

Витке сформулировал также совокупность требований к руководителям как к носителям административной функции: умение правильно подбирать персонал управленцев, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль, но при этом «не мнить себя техническим всезнайкой и не распылять себя на «мелочи техники»».

Еще одной важной вехой в развитии социального подхода к управлению можно считать теорию административной емкости, выдвинутую в работах Ф.Р. Дунаевского (1887-1960).

Под административной емкостью тот понимал способность управляющих одновременно руководить определенным числом подчиненных вне зависимости от его личных качеств, что на современном управленческом языке принято называть «нормой управляемости».

Дунаевский считал, что с развитием производства происходит разбухание промежуточного звена руководящих органов. Это связано с необходимостью компенсировать превышение «административной емкости» центра. Но возникающая огромная иерархия, каждая ступень которой расширяет «административную емкость» вышестоящей, ведет к бюрократизации.

Таким образом, он заметил проблему нарастания информационного барьера в управлении и предложил пути ее решения на основе тщательного подбора и подготовки персонала, внедрения новых методов планирования, расширения границ «административной емкости» с помощью техники, т.е. передачи машинам всей вспомогательной, механической работы.

В последующие годы в управленческих исследованиях стал абсолютно преобладать отраслевой или народнохозяйственный подход, а на уровне отдельных предприятий они были сосредоточены на решении технических проблем. И лишь с начала 1960-х гг. начал постепенно возрождаться интерес к первичному хозяйственному звену. Толчком к этому послужили два обстоятельства. Во-первых, повсеместное внедрение автоматизированных систем управления предприятиями (АСУП). Во-вторых, развертывание реформ, в ходе которые в рамках централизованного плана пред-

приятиям предоставлялась определенная самостоятельность, основанная на внедрении хозяйственного расчета и экономических методов управления.

В результате научных исследований сформировалась идея комплексного подхода к управлению и концепция хозяйственного механизма как единства организационной, экономической и социальной систем управления.

#### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что общего можно обнаружить в концепциях отечественных и зарубежных специалистов в области управления? Какие из них наиболее близки друг другу?
2. В чем с позиций сегодняшнего дня состоят слабые стороны отечественных концепций? А в чем сильные?
3. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях первой половины XX в., можно без корректировки применить сегодня на практике?
4. Какие из рассмотренных концепций можно считать наиболее интересными и оригинальными и почему?
5. Какие положения из рассмотренных концепций можно использовать сегодня в сфере государственного управления?

#### **Тематика рефератов**

1. Свод законов управления Хаммурапи.
2. Ф. Тейлор и его «Принципы научного управления».
3. Принципы управления А. Файоля.
4. Хотторнские эксперименты.
5. Концепция трудовых установок. А.К. Гастева.
6. Теория организационной деятельности П.М. Керженцева.
7. Н.Л. Витке и его социально-трудовая концепция управления производством.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Большаков А.С. Менеджмент. СПб., 2000.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. - М.: Проспект, 2014.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (перев. с англ.). - М.: Вильямс, 2011.
4. Уткин Э.А., Бутова Т. Мотивационный менеджмент. Учебник для вузов. - М.: Теис, 2004.

### Электронные ресурсы

1. Костенко, Е.П. История менеджмента: учебное пособие / Е.П. Костенко, Е.В. Михалкина; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014. - 606 с.: ил. - Библ. в кн. - ISBN 978-5-9275-1424-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445187](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445187)
2. Лукашевич, В.В. Менеджмент: учебное пособие / В.В. Лукашевич, Н.И. Астахова; под ред. В.В. Лукашевич, Н.И. Астахова. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 254 с. - (Менеджмент). - ISBN 5-238-00764-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118326](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118326)
3. Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с.: табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008)
4. Семенова, И.И. История менеджмента: учебное пособие / И.И. Семенова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 199 с.: схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01330
5. То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115181](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115181)



### РАЗДЕЛ 3. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЛАСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### 3.1. Общие понятия организационной культуры и организационного поведения

**Организационная, или корпоративная, культура** - это модель ценностей, принципов управления, ожиданий и социальных норм, лежащих в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Она проявляется в отношениях между людьми и предполагает общую для сотрудников систему понятий, которая является основой коммуникации и взаимопонимания. Если эти функции выполняются неудовлетворительно, то культура может серьезно снизить значение организации для работника. Организационная культура, как считают специалисты, может вырабатываться следующим образом:

- культуру формируют лидеры данной организации;
- культура формируется вокруг важных событий, из которых извлекаются уроки о желательном и нежелательном поведении;
- культура вырабатывается на основе потребности поддерживать эффективные рабочие отношения между членами организации, и это задает ценности и ожидания;
- на культуру влияет окружающая среда организации.

Организационная культура передается работникам разными способами, самые распространенные из которых - история, ритуалы, материальные символы и язык. Необходимо обучать персонал принципам организационной культуры. Для обучения персонала организационной культуре используются шоковая модель, при которой члены организации учатся справляться с некоторой угрозой, мобилизуя механизм защиты, или модель позитивного закрепления, при которой принципы и ценности, как кажется человеку, срабатывают, запоминаются и укореняются. Усвоение как раз и происходит тогда, когда люди адаптируются к внешнему давлению, вырабатывая успешные подходы и механизмы для того, чтобы справляться со сложными задачами и процессами внутри организации.

Организационную культуру обычно описывают на языке ценностей, этических норм и артефактов. **Ценности** - это мнения о том, что является наилучшим для данной организации и что долж-

но быть, что считается важным в поведении людей организации. Ценности могут быть позитивными, ориентирующими людей на образцы поведения, способствующими достижению организационных целей, и негативными, отрицательно влияющими на организационную эффективность. Если ценности разделяют не только руководители, но и весь персонал организации, то можно говорить об «управляемых ценностях». Чем прочнее ценности, тем более сильное влияние они оказывают на поведение работников. Чаще всего ценности отражаются в следующих сферах деятельности организации:

- показателях работы;
- компетентности;
- конкурентоспособности;
- инновациях;
- качестве;
- обслуживании заказчика;
- работе в команде;
- заботе о людях.

Ценности воплощаются через нормы и артефакты - видимые и осязаемые аспекты организационной культуры. Люди их слышат, видят или ощущают.

**Нормы** - это неписаные этические правила поведения, которые устанавливают, что позволительно, а что нет, какое поведение допустимо, а какое нет. Нормы передаются через поведение и закрепляются с помощью реакций на их нарушение, которые и позволяют управлять ими. В любой организации нормы распространяются на следующие аспекты поведения сотрудников:

- отношение менеджеров к членам своей команды (стиль управления) и отношение подчиненных к своим руководителям;
- статус - его важность, наличие или отсутствие очевидных стимулов статуса;
- амбиции - их проявление и отношение к ним руководителей или коллег;
- показатели работы - высокие стандарты выполнения своей работы и степень ее оценивания и одобрения;
- власть - признается как способ жизни, оцениваются средства и технологии ее получения и реализации;

- политику организации - воспринимается как обычное поведение, открыто, как правило, не признается в качестве допустимого поведения;

- лояльность - опора при продвижении по служебной лестнице, но оцениваются краткосрочные результаты и вклад;

- доступность - предполагается, что менеджеры находятся на виду и действуют открыто или все происходит за закрытыми дверями;

- официальность - существуют четко оговоренные правила имиджа и профессиональная этика.

Высокий уровень корпоративной культуры характеризуется:

- нацеленностью на действия, на результат. Организация не занимается только анализом и постановкой проблем. Руководство принимает конструктивные решения и успешно мобилизует коллектив на их реализацию. По итогам деятельности сотрудники совместно анализируют причины неудач и ищут средства для решения задачи;

- ориентацией на потребителя, на удовлетворение запросов клиентов, на качество продукции и услуг, на высокий уровень сервиса и обслуживания, на надежность партнерских отношений и заботу о репутации организации, об ее организационном имидже;

- конструктивной коммуникацией между сотрудниками организации и между сотрудниками организации с внешними деловыми партнерами; сотрудничество и взаимопомощь;

- инициативой, самостоятельностью и творческим отношением к делу - люди, реализующие эти принципы, добиваются признания в организации, продвижения в карьере, а организация становится конкурентоспособной, адаптивной к переменам;

- внимательным отношением к людям как основному ресурсу организации, так как именно сотрудники определяют ее статус на рынке и конкурентоспособность. Руководитель управляет компетентностью персонала, уровнем его развития. С этой целью осуществляются инвестиции в персонал и разрабатывается стратегия на длительное взаимодействие с людьми в организации;

- пропагандой и поддержкой руководством ценностей, способствующих реализации выработанной стратегии. Ценности и образцы поведения руководителей соответствуют их заявлениям.

Руководитель управляет смыслом, проявляет вовлеченность и активность, способствует формированию партнерских отношений;

- стремлением к совершенству - руководитель и работники стараются быть лучше, выполнять любые действия качественно;

- простой организационной структурой - оправданным штатным расписанием, отсутствием излишнего бюрократизма. Работники самостоятельно принимают решения, не скованы инструкциями, творчески реализуют поставленные задачи.

Все перечисленное не только отражает ценности, принятые в организации, но и формирует нормы организационной культуры для каждого работника. Они имеют следующие функции: предписывающую (меры обязательного и допустимого поведения при взаимодействии); оценочную (работник соотносит свое реальное поведение с соответствующей нормой и корректирует его при отклонении от стандарта); контрольную (предполагает социально-психологическое воздействие партнеров друг на друга при отклонении от нормы поведения со стороны кого-либо из них).

**Артефакты** - это рабочая среда, тон и язык, используемые в деловых письмах и служебных записках, манера, в которой сотрудники обращаются друг к другу, к руководителям, к клиентам и партнерам на деловых встречах и совещаниях, гостеприимство (или его отсутствие), оказываемое гостям и посетителям организации, а также манера сотрудников отвечать на внешние звонки.

### **3.2. Модели организационной культуры**

Существует множество попыток классифицировать организационную культуру. В литературе по менеджменту широкое распространение получило выделение четырех типов организационных культур, зависящих от следующей ориентации и направленности:

- от ориентированности на власть (конкурентные, организационные культуры, ориентированные скорее на личные качества, чем на опыт);

- ориентированности на человека (согласованные, отвергающие контроль руководства организационные культуры);

- ориентированности на задачу (делающие акцент на компетентности, динамичные организационные культуры);

- ориентированности на роли (организационные культуры, делающие акцент на приверженности букве закона, законности и бюрократии).

Исходя из перечисленных измерений и направленности организации, различают четыре типа (модели) организационной культуры: культуру власти, ролевую культуру, культуру достижений и поддерживающую культуру.

**Культура власти (авторитарная культура)** - это культура, при которой власть сосредоточена в руках нескольких людей и основана на их способностях; правил и процедур мало, атмосфера конкурентная.

**Ролевая культура (бюрократическая культура)** - это культура, при которой власть уравновешена между руководителем и бюрократической структурой; роли, должностные инструкции и правила жестко определены, окружающая среда в основном стабильна, однако власть, полномочия и ответственность связываются с должностями, а не с людьми.

**Культура достижений (культура задачи)** - это культура, позволяющая собрать команду и предоставить ей возможность справиться с той или иной поставленной задачей, при этом акцент делается на мотивацию и приверженность, руководство высоко ценит действие, инициативу.

**Поддерживающая культура (культура личности)** - это культура, ориентированная на человека, при которой ключевой ценностью является личность, люди вносят свой вклад в общее дело из чувства приверженности и солидарности, доверие и взаимность являются основой взаимоотношений.

В чистом виде перечисленные модели организационной культуры встречаются крайне редко. В реальной практике все типы культур переплетены между собой, но преобладает одна из них. Кроме того, в больших организациях разные подразделения (например, в вузе - службы, филиалы, факультеты) могут демонстрировать разную культуру. Организационная культура, как правило, влияет на организационное поведение и организационный климат, а также на показатели работы. Поэтому эффективную культуру организации следует поддерживать и усиливать. Перемены необходимы тогда, когда культура не соответствует целям организации, не способствует ее успешной деятельности.

### 3.3. Управление организационным климатом коллектива

Основой организационной культуры является организационный климат (социально-психологический климат коллектива). Понятия «организационная культура» и «организационный климат» близки, но не идентичны. **Организационный климат (социально-психологический климат коллектива)** - это относительно устойчивое состояние социальной среды организации, которое выражается в эмоциях, настроениях и переживаниях членов организации, оказывающих влияние на их поведение в организации. Организационная культура относится больше к глубинной структуре организации, которая коренится в ценностях, убеждениях и предположениях людей, а климат, как правило, связан с теми аспектами окружающей среды, которые осознанно воспринимаются членами данной организации. Другими словами, организационный климат - это восприятие людьми культуры своей организации (как они ее видят и чувствуют), это преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности.

Социально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к своему труду, к другим формам жизнедеятельности (быту, досугу) на основании индивидуальных, личностных, ценностных ориентаций. Он дает интегральную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни коллектива, объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных (общественных), групповых (коллективных) и личностных факторов как условий трудовой деятельности.

На формирование социально-психологического климата организации оказывают влияние также интенсивность общения и эффективность работы групп и коллектива в целом. Нарушение эмоционально-межличностных контактов в группах может привести к снижению их продуктивности и удовлетворенности участников. Как уже отмечалось, в практике менеджмента с эффективностью групповой работы часто связывают стиль лидерства и характер межличностных отношений. Многими исследователями доказано, что группы с кооперативным типом отношений явно превосходят конкурентные как по общей атмосфере, царящей во время работы, так и по качеству результатов деятельности. Установлено также, что в условиях дефицита времени однородные по композиции груп-

пы работают лучше, чем неоднородные. Причем эта особенность по мере усложнения групповой задачи усиливается.

Из сказанного очевидно, как важны взаимосвязанность и взаимозависимость членов группы. Целостность достигается за счет сближения мнений, оценок, интеллектуальных и личностных особенностей, чувств и поступков членов группы, что может привести к сближению их интересов и ценностных ориентаций.

Положительный социально-психологический климат способствует росту производительности и удовлетворенности трудом, сплачивает группу, способен компенсировать даже малопривлекательную работу.

Отрицательный социально-психологический климат ухудшает экономические показатели работы группы, разобщает людей, ведет к развалу группы и не всегда компенсируется даже очень высокой оплатой.

К внутренним параметрам организационной культуры относятся тип и стиль отношений в группе, степень личной независимости, развитость взаимопонимания и доброжелательности, степень терпимости к чужому мнению, применяемая система поощрений и наказаний, система стимулирования, стиль поведения руководителя. Внешние параметры социально-психологического климата - это условия труда, быта, отдыха, обстановка в семье, настроение каждого члена группы.

Организационный климат, как и организационная культура, напрямую зависит от системы межличностных отношений как «по вертикали», так и «по горизонтали», поэтому руководителю важно хорошо знать своих подчиненных, понимать их индивидуальные особенности. Социальная структура организации относится к субъективным факторам формирования организационной культуры и социально-психологического климата. Организационный климат может изменяться, управлять им возможно лишь на коротких отрезках времени. Поэтому целесообразно создавать такую организационную культуру, которая позволит поддерживать стабильную обстановку в организации. Важными аспектами управления социально-психологическим климатом являются создание благоприятных условий и режима труда, а также гибкая система стимулирования и мотивации персонала.

При взаимодействии людей в организации осуществляются их физический контакт, совместная организация пространственной среды и перемещение в ней, совместное групповое действие, вербальный и невербальный информационный контакт, поэтому для создания благоприятного социально-психологического климата важны совместимость и срабатываемость членов коллектива. Совместимость - это прежде всего оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия, возможность работать в данном составе бесконфликтно и согласованно, что создает условия для эффективной совместной деятельности. Срабатываемость - это согласованность в работе участников совместной деятельности. Для сработанности ведущим является поведенческий компонент: высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность прежде всего успешностью работы и, как следствие, отношениями с партнером. Совместимость в большей степени выявляет ориентацию на хорошие межличностные отношения, а сработанность - нацеленность на результативность взаимодействия.

Конкретное содержание и сила организационной культуры оказывают влияние не только на социально-психологический климат в коллективе, но и на моральную атмосферу в организации и этику поведения ее членов. Организационная культура, способствующая формированию высоких этических стандартов, характеризуется высокой терпимостью к риску, умеренной агрессивностью и ориентацией не только на конечный результат, но и на средства, с помощью которых он достигается. В такой культуре поощряются инновационность и готовность руководителей идти на риск, осуждается необузданная конкуренция и учитывается не только конкретное содержание целей, но и способы их достижения.

#### **3.4. Деловое партнерство и сотрудничество в организации**

Поведение людей при совместной деятельности может определяться как их индивидуальными характеристиками, так и целью совместной работы, интенсивностью общения, особенностями его организации и протекающими в нем процессами.

В практике решения совместных задач используются такие формы делового взаимодействия, как кооперация и конкуренция (от лат. *concurrentia* - сталкиваться). Однако изменения, необходимые для сегодняшних рыночных отношений, еще не сформировались до кон-



ца в общественном сознании. Рыночные механизмы зачастую не работают, потому что мы не умеем им обучаться и ими пользоваться. Обучению инновациям зачастую препятствует негативное эмоциональное отношение к конкуренции. Поскольку, как показывает практика, конкуренция в организациях реализуется через борьбу и конфликтное взаимодействие, во многих сферах деловой жизни конкуренция все еще недостаточна или она отсутствует вовсе. По данным опросов, во многих образовательных организациях не любят людей, стремящихся к лидерству, успеху, карьере.

Развитая корпоративная культура организации предполагает вместо конкуренции конструктивное сотрудничество. В основе корпоративного поведения участников взаимодействия лежит организационная культура, базирующаяся на сотрудничестве и партнерстве.

**Кооперация** (от лат. cooperatio - сотрудничество) - это форма групповой интеграции, действия по объединению и согласованию общих усилий при реализации совместной деятельности. При этом партнеры могут не испытывать друг к другу положительных эмоций. Сотрудничество основано на общности целей, стремлении к достижению результата, взаимной выгоде. Кооперация означает координацию, единение, упорядочение сил каждого участника в ходе организации совместной деятельности. Выделяют две стороны кооперативного взаимодействия: разделение процесса единой деятельности между партнерами и изменение участия каждого в соответствии с его целями и мотивами. Своеобразным показателем кооперации являются степень включенности участников в совместную деятельность и их вклад в нее. При кооперативном взаимодействии как раз и происходит соединение непосредственного результата деятельности каждого с конечным результатом совместной деятельности на основе взаимопонимания.

**Партнерство** предполагает отношение к другому человеку как к равному, но в то же время стремление не допустить ущерба себе, раскрывая цели своей деятельности. Отношения равноправные, но осторожные, основанные на согласовании интересов и намерений. Способы воздействия основываются на договоре, который служит и средством объединения партнеров, и средством оказания давления. Чаще всего к партнерскому стилю взаимодействия относят демократический стиль деловой коммуникации.

Совместная деятельность обычно связана с решением конкретной профессиональной задачи (производственной, коммерческой, педагогической), стоящей перед организацией, и наличием у ее участников общей цели. Структура совместной деятельности накладывает своеобразный отпечаток на поведение людей и включает ряд обязательных элементов. К ним относятся:

- единая цель, ее жесткая регламентация и определение способов осуществления контактов между людьми;
- общность мотивов, побуждающая людей к взаимодействию;
- наличие единых пространства и времени взаимодействия;
- разделение единого процесса деятельности на отдельные функции и их распределение между участниками;
- координация индивидуальных действий и управление ими;
- знание каждым участником норм, правил и процедур общения;
- необходимость передачи информации, обмен ею;
- эффективная обратная связь по вертикали.

Когда между руководителями и подчиненными складываются взаимоотношения, удовлетворяющие обоим, они стараются их стабилизировать, т.е. поддерживать на одном уровне. Однако это возможно лишь тогда, когда обе стороны придерживаются одинакового мнения относительно того, чего они хотят друг от друга. Основным принцип партнерских деловых взаимоотношений — рациональность, сознательное управление ходом взаимодействия, поиск средств повышения эффективности сотрудничества. Как показывает практика управления, сотрудничество приносит выигрыш всем участникам группового взаимодействия в организации.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Дайте понятие организационной культуры.
2. Ценности и нормы организационной культуры.
3. Какова роль благоприятного социально-психологического климата коллектива?
4. Факторы формирования положительного социально-психологического климата в педагогическом коллективе.
5. Кооперация и конкуренция в педагогическом коллективе.
6. Гуманистическая парадигма в области управления персоналом.

7. Из каких факторов создается имидж образовательного учреждения?
8. Управленческая компетентность педагога-менеджера.
9. Какие недостатки в структуре вашего образовательного учреждения вы можете отметить?
10. Какие изменения в системе управления вашего образовательного учреждения вы можете предложить?

#### **Тематика рефератов**

1. Виды и формы организаций.
2. Линейное, функциональное и целевое управление организацией.
3. Основные характеристики образовательных организаций.
4. Управление, лидерство.
5. Модели организационной культуры.
6. Создание благоприятного имиджа образовательного учреждения.
7. Значение партнерских отношений в коллективе.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Абчук В.А., Панфилова А.П. Менеджмент для педагогических специальностей. - М.: Академия, 2010.
2. Акбаева Д.Дж. Психология менеджмента: учебно-методическое пособие / А.Дж. Акбаева. – Карачаевск: КЧГУ, 2015.
3. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании. - М.: Кнорус, 2010.
4. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс. - М.: Академия, 2008.
5. Кузнецов И.Н. Деловое общение, деловой этикет. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
6. Мижеригов В.А. Управление общеобразовательным учреждением: Словарь-справочник. - М.: Академия, 2010.
7. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании. - М.: Высшее образование, Юрайт, 2009.

### Электронные ресурсы

1. Васильев, Г.А. Организационное поведение: учебное пособие / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - ISBN 978-5-238-00901-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119016](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119016)
2. Грошев, И.В. Организационная культура: учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 535 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02384-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119433](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119433)
3. Джоунс, Г.Р. Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие / Г.Р. Джоунс, Джордж Дж. М.; пер. В.Н. Егоров. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 460 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00512-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114431](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114431)
4. Козлова, А.М. Организационное поведение. Для руководителей: пособие / А.М. Козлова. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 319 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4458-2505-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139768](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139768)
5. Колмогорова, Н.В. Основы общей и профессиональной этики и этикет: учебное пособие / Н.В. Колмогорова; Министерство спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации, Сибирский государственный университет физической культуры и спорта. - Омск: Издательство СибГУФК, 2012. - 276 с.: ил. - Библиогр.: с. 258-259.; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=274600](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=274600)
6. Лисовская, Н.Б. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие / Н.Б. Лисовская, Е.А. Трощина; Министерство образования и науки Российской Федерации, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. - СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2015. - 224 с.: табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8064-2106-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435428](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435428)

## РАЗДЕЛ 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

### 4.1. Предмет психологии управления

В отечественной науке термин «психология управления» впервые появился в 20-х годах XX в. Он связан с именами А.К. Гастева, В.В. Добрынина, П.М. Керженцева и С.С. Махотина, труды которых посвящены различным вопросам применения психологических знаний в практике управления. В то время ученых интересовала прежде всего проблема правильного подбора кадров и стимулирования труда в целях достижения оптимальной производительности.

Понимание психологии управления в качестве полноправной отрасли психологической науки сложилось в нашей стране к середине 60-х годов благодаря работам Е.Е. Вендрова и Л.И. Уманского. Авторы выделили шесть аспектов психологии управления производством:

- 1) социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов;
- 2) психология деятельности руководителя;
- 3) психология личности руководителя, психологические вопросы подбора руководящих кадров;
- 4) психолого-педагогические вопросы подготовки руководящих кадров;
- 5) инженерная психология управления.

Другой исследователь - А.Т. Ковалев включал в сферу психологии управления только социально-психологическую проблематику. Его интересовали оптимальные нравственно-психологические свойства личности руководителя, обеспечивающие максимальный эффект в управлении производством, реальные типы руководителей и их влияние на общую психологическую атмосферу в коллективе, закономерности развития коллектива и динамика руководства, а также специфика подхода руководителя к микрогруппам, возникающим внутри коллектива.

Один из ведущих специалистов в области психологии управления А.И. Китов выделил **три основные типа информации** (знаний), составившие фундамент этой науки:

1) знания, накопленные руководителем по мере приобретения опыта;

2) данные, пришедшие из смежных дисциплин - социологии, экономики, правоведения и биологии. Они позволили открыть в психологии управления новые грани и лучше согласовать эту науку со смежными управленческими дисциплинами;

3) обширный пласт информации, пришедший в психологию управления из других отраслей знания. Так, инженерная психология обогатила психологию управления специфическими категориями, используемыми при характеристике процессов взаимодействия в системе «человек - машина», а также исследованием всей системы «человек - человек». Более всего, конечно, психология управления обязана социальной психологии, в русле которой она первоначально и развивалась.

А.И. Китов отмечает, что именно рассмотренные выше типы информации позволили ученым сформулировать исходные теоретические положения новой науки. Оставаясь отраслью психологической науки, психология управления входит в состав комплексной науки управления, поэтому выявление ее предмета требует анализа системы социального управления, являющейся общим объектом для всех управленческих дисциплин.

В социальных системах обычно выделяют объект управления, субъект управления и способ взаимосвязи между ними (деятельность). **Объектом управления** признается общность людей, объединенных в рамках определенной организации. Понимаемый таким образом объект управления составляет предмет исследования социальной психологии. **Субъектом управления** являются иерархически соподчиненные должностные лица - руководители. Субъект управления неотделим от объекта и является его неотъемлемой частью.

Предметом психологии управления, по мнению А.И. Китова, является прежде всего деятельность должностных лиц, возглавляющих различные (производственные, воинские и т.д.) коллективы взрослых людей.

Деятельность как элемент системы управления строится на основе требований, вытекающих из объективных закономерностей функционирования общества и конкретной организации. Но поскольку одну и ту же совокупность предписаний разные люди реа-

лизуют по-разному, деятельность руководителя может быть признана основным предметом социальной психологии управления. Она исследует также субъект и объект управления - личность и группы в социальной системе управления.

Болгарский исследователь Ф. Генов главными проблемами психологии управления считал изучение особенностей психических процессов и состояний человека в ходе осуществления им руководящей деятельности, установление оптимальной структуры качеств, которыми он должен обладать, и составление психологических характеристик различных форм руководящей деятельности. Предметом психологии управления, по его мнению, является изучение особенностей психических процессов, состояний и качеств руководителя, психологических особенностей его управленческой деятельности и взаимоотношений в коллективе, психологических особенностей исполнителей, их взаимоотношений между собой и с руководителем, психологических особенностей коллективов и общностей, их взаимоотношений, социально-психологических процессов, происходящих в них, в рамках социального управления.

Ф. Генов выделял **три основных раздела психологии управления:**

- 1) методологические проблемы;
- 2) ее основные направления психологии в зависимости от объекта исследования;
- 3) организационные проблемы психологии управления.

Психологические проблемы, связанные с совершенствованием системы социального управления, он объединил в следующие группы:

- 1) психологические проблемы «руководящих», т.е. руководящей подсистемы;
- 2) психологические проблемы «руководимых», т.е. руководимой подсистемы;
- 3) психологические проблемы взаимоотношений между «руководящими» и «руководимыми»;
- 4) проблемы управления социально-психологическими процессами в обществе.

Эти проблемы имеют свои специфические проявления на фоне общих психологических закономерностей управленческой деятельности, что позволяет говорить об отраслевых направлениях

психологии управления: экономическом (строительство, промышленность, сельское хозяйство, финансы и т.д.) и духовном (наука, образование, средства массовой информации и т.д.).

Специфика предмета психологии управления показывает, что для успешного решения стоящих перед нею задач ей необходима постоянная связь с общей психологией, другими отраслями психологических наук и наук по управлению. Основой теоретических разработок эмпирических исследований психологии управления является методологический аппарат общей психологии. Как отрасль психологической науки психология управления изучает психику человека в условиях специфической деятельности и опирается на достижения самых разных разделов психологии (военной, политической, торговой, транспортной и т.д.). Как было отмечено, для решения проблем, связанных с обеспечением рационального функционирования коллективов, управлением социально-психологическими процессами в обществе, психология управления привлекает знания, накопленные в социальной психологии.

Достаточно сложные отношения, связанные с определенной общностью предмета исследований, складываются у психологии управления с педагогической психологией. Данные дисциплины фактически призваны обеспечивать решение одной большой задачи - причинно обуславливать социально полезное поведение людей. А.И. Китов предложил следующий вариант разграничения предметов педагогической психологии и психологии управления: если первая занимается причинной обусловленностью будущего поведения (подготовкой к решению какой-либо задачи, которая решается в данный момент), то вторая причинно обуславливает поведение на текущем отрезке времени, хотя учитывает и перспективу. Обучение и воспитание призваны воздействовать на более глубокие области психики, поэтому используют в основном методы убеждения и внушения. В управлении им соответствуют методы побуждения и инструктирования.

Психология управления, изучая особенности, при которых протекают психологические процессы у человека в различные моменты управленческой деятельности, в свою очередь, обогащает теорию и практику других отраслей психологической науки (общую психологию, психологию труда, инженерную психологию и др.).



Являясь наукой, изучающей человека в системе управленческой деятельности, психология управления тесно связана с другими науками, объектом изучения которых является человек. Можно выделить межпредметные связи психологии управления с педагогикой, философией, этикой, эстетикой, медициной и др. Без учета достижений этих наук невозможно оценить изменения, происходящие в психике руководителей во время выполнения различных видов управленческой деятельности, и установить зависимости между изменениями в психике человека в системе управления и эффективностью его деятельности.

#### **4.2. Принципы и правила кадровой политики**

Основными принципами кадровой политики являются:

**целенаправленность** - умение ставить цели с учетом их оптимальных решений и перспектив;

**кооперация и разделение** управленческого труда;

**функциональный подход** - обновление, уточнение и конкретизация функций исполнителей (должностные инструкции, правила внутреннего распорядка и т.д.);

**комплексность** - сочетание целевого, функционального управления и линейного руководства.

К правилам кадровой политики относят подбор, отбор кадров.

**Профессиональный подбор кадров** - выявление по индивидуальным качествам кандидатов, наиболее пригодных к профессиональной деятельности. Специальные способности определяют успешность освоения профессии в деятельности (можно иметь образование, но не быть успешным в деятельности). Многие специалисты прекрасно образованы, но работать не умеют. Эти способности можно развивать путем проведения профессиональных тренингов, работая над собой, тратя на выполнение отдельных видов деятельности много времени и сил.

Профессиональный подбор кадров включает в себя следующие этапы: медицинский, образовательный, анкетный, психологический. Профессионально важными качествами являются:

- компетентность, профессионализм;
- умение работать с людьми, коммуникабельность;

– организаторские качества (умение ставить задачи, добиваться их решения, энергичность, требовательность, целеустремленность);

– интуиция, умение творчески решать проблемы;

– личностные качества (обязательность, порядочность, доброжелательность);

– эмоционально-волевая устойчивость, выдержанность, сдержанность.

Модель профессиональных качеств можно выработать путем экспертной оценки и выбирать по ней наиболее подходящего претендента.

**Расстановка кадров** эффективна тогда, когда специалист подходит по своим качествам, соответствует должности и имеет определенную перспективу роста. При этом необходимо учитывать возможность профессионального роста и повышения квалификации сотрудника.

При собеседовании следует выявить, каковы опыт и интуиция кандидата. Собеседование проводится в три этапа:

1) установление контакта (взаимопонимание);

2) обмен информацией (больше говорит кандидат);

3) итог и разъяснение порядка приема на работу. Нежелательно заканчивать собеседование отрицательным решением, лучше сообщить позже (по телефону или письменно).

Кроме того, необходимо учитывать возраст и пол кандидата. Не всегда опыт работы позволяет быть хорошим руководителем или управленцем, специалистом.

Каждый возраст имеет свои особенности:

16-22 года - трудность взросления, демонстрация собственной независимости, стремление доказать себе и другим, что способен к самостоятельной жизни;

23-28 лет - утверждение самого себя, вступление в брак, устойчивое представление о своем месте в жизни, четкие жизненные цели, часто резкая смена жизненных целей. Потребность иметь наставника, друга, умудренного жизненным опытом, профессионала;

29-32 года - переходный период, переоценка ценностей, эмоциональная неустойчивость, частая перемена настроений, срывы в поведении;

33-39 лет - период «бури и натиска», в семейной жизни смена ценностей, все силы часто направлены на дело, работу, пик достижений в профессиональном росте;

40-42 года - переходный период, успехи, достигнутые человеком, кажутся недостаточными, ощущение, что жизнь проходит зря, ухудшение здоровья, признаки утраты молодости;

43-50 лет - равновесие, уравновешенность, стабильность, творческий подъем, продуктивная деятельность;

50 и более лет - зрелость, примирение с собой, раздумья о смысле жизни, стремление избегать конфликтов, продуктивность может быть самой высокой.

В женском коллективе целесообразнее иметь руководителя-женщину, которая лучше понимает специфику женского отношения к работе. С женщинами работать сложнее, так как они действуют не по логике, а по интуиции, эмоционально, пропуская все через свое личное отношение и мнение. Чаще всего они говорят, что чувствуют, что надо поступить так. Часто наблюдается противоречие между профессиональным выполнением деятельности и социальной ролью. Климат в женском коллективе определяется межличностными отношениями, а не профессиональной этикой. Зато в таком коллективе более уютно, по-домашнему, есть чувство эстетики на рабочем месте и в одежде. Национальная неприязнь (если она есть) в женском коллективе проявляется более явно, женщины нередко говорят об этом открыто.

Мужчины более постоянны в своих мнениях, их трудно переубедить и изменить их мнение, они чаще полностью могут отдаваться делу, спланировать по интересам (футбол, книги, домино, клубы, пивные и т.д.). Отличный от женского стиль решений, выполнение приоритетных задач. Мужчины более раздражительны, редко учитывают особенности положения подчиненных.

#### **4.3. Методы управления кадрами**

**Методы управления кадрами** — это совокупность способов, процедур и техник работы менеджера по персоналу, инвариантных для организаций разного типа и уровня развития и направленных на формирование кадрового состава организации, поддержание работоспособности персонала.

Известные методы управления кадрами, апробированные в ряде отечественных организаций и адаптированные к деятельности кадровых служб, объединены в четыре группы:

- 1) методы формирования кадрового состава организации;
- 2) методы поддержания работоспособности персонала;
- 3) методы формирования кадрового резерва;
- 4) методы оптимизации кадрового состава.

**Первая группа - методы формирования кадрового состава организации.** К данной группе относятся **методы проектирования организационной структуры**, в изменяющихся условиях они становятся достаточно постоянной деятельностью руководства организации. Прежде всего при создании проекта организационной структуры используют аналитический метод, который состоит во всестороннем анализе внешней среды и инфраструктуры организации. В некоторых случаях весьма эффективным является «прототипический» метод, когда для конкретной организации подбирается проект организационной структуры, показавший свою эффективность в аналогичных организациях.

Опыт свидетельствует, что при решении задачи проектирования необходимо усилить возможности, предоставляемые каждым методом по принципу взаимодополнения. После того как определены цели и описаны ожидаемые результаты деятельности, представлен продукт труда, его объемы и основные этапы технологии, эффективен технологический метод проектирования. Затем определяют связи организации с внешней средой и фиксируют все возможные контакты, которые необходимо осуществлять организации. На этом этапе уместен аналитический метод. Далее важно сфокусироваться на внутренней среде организации и установить, какова дифференциация основного и вспомогательных процессов (по стадиям и уровням), как лучше сгруппировать функции (вокруг ресурсов или результата), какому типу внутренних связей отдать предпочтение (вертикальным или горизонтальным, формальным или неформальным, структурным или функциональным), какой диапазон контроля должен быть установлен (количественный или качественный), как должны быть распределены права и обязанности (единоначалие, двойное подчинение, функциональная зависимость или проектная взаимозависимость). Очевидно, что на

перечисленные вопросы невозможно дать ответ без использования организационно-культурного метода проектирования.

При характеристике методов набора персонала необходимо выявить возможности внутреннего источника формирования кадрового состава организации. В зависимости от ситуации в организации эффективными могут быть такие методы, как плановое перемещение работников (ротация), внутренний конкурс, создание рабочих групп. Внутренний конкурс заключается в рассылке во все подразделения информации об открывшихся вакансиях.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников. Адаптация должна обеспечивать как знакомство новых сотрудников с производственными особенностями организации, так и их включение во внутриорганизационные коммуникативные сети, овладение корпоративными правилами поведения.

Адаптация реализуется в несколько процедур:

ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются организацией;

действенная адаптация - приспособление новичка к своему статусу и его включение в межличностные отношения;

функционирование - постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе.

При спонтанном развитии процесса адаптации этот этап, как правило, наступает после 1-1,5 лет работы, а при использовании перечисленных процедур этот срок сокращается до 7-9 месяцев.

**Вторая группа - методы поддержания работоспособности персонала.** К этой группе методов прежде всего относятся такие процедуры нормирования труда, как:

хронометраж, когда путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции;

оценка стоимости труда. Стоимость труда за один час работы определяют путем умножения одного балла за час (утверждается руководством) на сумму баллов по факторам (уровень квалификации, условия труда на рабочем месте, интенсивность труда, ответственность работы);

определение плавающего тарифа. Эта процедура предполагает, что тарифные ставки и расценки длительное время не изменяются, а увеличение заработной платы производится за счет доходов организации.

Для оценки труда также применяют **методы индивидуальной и групповой оценки, оценки по решающей ситуации, классификацию.** Описательный метод индивидуальной оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируют со шкалами рейтинга поведенческих установок. Применение метода оценки по решающей ситуации предусматривает наличие специально подготовленного набора описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях и их распределение по рубрикам, соответствующим характеру работы. Лицо, проводящее оценку, фиксирует поведение оцениваемых по каждой рубрике. Данный метод эффективнее, если оценку проводит руководитель оцениваемого, а не его коллеги и подчиненные. Методы групповой оценки дают возможность сравнивать эффективность работы сотрудников внутри группы. Метод классификации используется в тех случаях, когда количество оцениваемых не превышает 20 человек. В этом случае лицо, проводящее оценку, распределяет всех работников от лучшего к худшему по интересующему критерию. Когда число оцениваемых больше 20 человек, лучше использовать метод альтернативной классификации. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работника, затем отобрать следующих за ними и т.д. Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее - сравнение производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечают количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. При использовании метода заданного распределения лицо, проводящее оценку, должно оценить работников в рамках фиксированной количественной шкалы.

**Методы, применяемые в целях аттестации** персонала, позволяют оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. С учетом целей аттестации можно выделить две составных части аттестации: оценку труда и оценку персонала. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда. При проведении аттестации работников управленческого звена желательно использовать процедуры оценки труда руководимого ими подразделения. Оценка персонала направлена на выявление степени подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив роста.

**Третья группа - методы формирования кадрового резерва.** Данные методы применяют в зависимости от типа резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности). **Резерв развития** - это группа специалистов и руководителей, ориентированных на стратегические направления деятельности организации. Резерв функционирования объединяет группу специалистов и руководителей, ответственных за долгосрочное обеспечение эффективного функционирования организации.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

- анализ документальных данных (отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников);

- интервью с целью определения профессиональных устремлений, потребностей, мотивов поведения и т.п.;

- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;

- оценка результатов труда и показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя (не менее одного года);

- заданная группировка работников. Предполагает сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга.

**Методы планирования карьеры** ориентированы на определение этапов профессионального развития и продвижения специалистов. В процессе сопоставления потенциальных возможностей человека с требованиями организации, стратегией ее развития методы планирования карьеры resultируют путем составления про-

граммы профессионального и должностного роста работников. Перечень профессиональных и должностных позиций в организации, фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции, представляет собой карьерограмму - формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы овладеть необходимыми знаниями и навыками для эффективной работы на конкретном месте.

**Четвертая группа - методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры.** Данные методы направлены на формирование управленческих команд, осуществление кадрового аудита, включают не директивные методы сокращения персонала, методы реформирования организаций и управление персоналом в условиях кризиса.

**Методы формирования управленческих команд** дифференцируются в зависимости от этапов развития команды (адаптация, группирование, кооперация, нормирование деятельности и функционирование).

**Организационно-кадровый аудит**, или оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, проводится с целью подготовки стратегических решений по развитию организации. При этом оценивают три основных аспекта организационной реальности:

- 1) кадровые процессы или направления деятельности организации по отношению к персоналу;
- 2) строение организации (ее структуру) или соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости (гибкости) организационной конфигурации;
- 3) качественные и количественные характеристики персонала.

Проводя организационно-кадровый аудит, менеджер по персоналу должен определить, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и развития, способен ли персонал работать достаточно эффективно в направлении выбранной стратегии. Оценка кадрового состава включает:

- 1) оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая обеспеченность персоналом технологического процесса;
- 2) оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;



- 3) анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- 4) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- 5) оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает диагностику основной ориентации управленческого персонала на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определена цель, ориентация на отношения, при которой любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие профессиональные управленческие роли представлены в организации в достаточной степени и какие отсутствуют. Важно также понять, в какой степени необходимая ролевая структура представлена в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация функционирует эффективно, если на высшем уровне представлены управленцы и руководители, на среднем уровне - администраторы и организаторы, а в низовом звене - руководители. Распределение управленческих ролей важно проанализировать по основному, вспомогательному процессам и функциональным направлениям организации.

**Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия** на реализацию плана финансового оздоровления может быть представлен в виде последовательности основных фаз деятельности антикризисного управляющего:

- 1) фаза агитации:
  - создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием того факта, что личная судьба работников зависит от судьбы предприятия (организации, фирмы), обусловлена радикальными изменениями в стратегии управления,
  - формирование имиджа надежного и влиятельного лидера,
  - установление двусторонних каналов организационных коммуникаций между антикризисным управляющим и коллективом предприятия;
- 2) фаза профессионального роста:

- создание условий для повышения квалификации персонала,
- формирование механизмов, поддерживающих процессы научения в организации,
- обеспечение высокого уровня мотивации к саморазвитию у работников кризисного предприятия,
- формулирование новой миссии предприятия и видение его будущего,
- использование в организационной коммуникации специальных языковых средств, символов и метафор для эффективного взаимопонимания и эмоциональной поддержки работников предприятия,
- освоение работниками предприятия механизмов рыночной экономики, предпринимательской культуры;

### 3) фаза интеграции:

- создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре кризисного предприятия новые образцы деятельности и поведения,
- творческое развитие и совершенствование этих моделей на основе постоянного осмысления практики,
- выбор и реализация серии проектов, в которых успешно воплощаются перспективные идеи, позволяющие объединить усилия всех работников кризисного предприятия.

При проведении реорганизаций применяются следующие методы. Принудительный метод предусматривает использование силы для преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала. Это дорогостоящий и нежелательный процесс в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени и только в тех случаях, когда природа сопротивления ясна и откровенного проявления силы не требуется. Наибольшие трудности в использовании этого метода составляют:

- отсутствие до начала процесса перемен базы, которая обеспечила бы его осуществление (чрезвычайно высок риск неудачи нововведений);
- неспособность предвидеть источники и силу сопротивления;
- неспособность устранить первопричину сопротивления;
- преждевременные структурные перемены (замедляются темпы изменения);

– игнорирование указаний по внедрению изменений (саботируются изменения);

– непонимание необходимости повышать компетентность и создавать новый управленческий потенциал (изменения приносят в жертву текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений).

Для повышения эффективности этого метода необходимо проанализировать настроение персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или, напротив, поддержки.

В рамках метода адаптивных изменений реформирование происходит путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Процессом руководит не высшее начальство, а специально созданная проектная группа. Сопротивление, хотя и слабое, может проявиться в любой момент. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, сформирован соответствующий образ мышления. Метод полезен, когда опасность (тенденции) или благоприятные возможности легко предвидеть и поэтому особой срочности в принятии мер нет. В случае чрезвычайных событий во внешней среде метод может быть неэффективным.

Метод управления кризисной ситуацией может быть использован, когда изменения во внешней среде угрожают самому существованию предприятия (организации). В этих случаях сопротивление обычно уступает место поддержке. Первоначальная задача высшего руководства - не борьба с сопротивлением, а реализация мер по предупреждению дезорганизации. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует возобновление сопротивления.

Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то управление сопротивлением, или метод «аккордеона», является промежуточным и реализуется в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Определяя продолжительность процесса изменений, необходимо учитывать имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности - к

адаптивному методу осуществления изменений. При использовании этого подхода сопротивление минимально контролируют с помощью разработанной «стартовой площадки» - первого подразделения, подвергнутого изменениям. Затем последовательно применяют различные формы стимулирования, включающие и подкрепляющие реально демонстрируемые сотрудниками изменения. Далее разрабатывают процесс внедрения изменений с учетом возможных вариантов развития ситуации. Метод эффективен, если спонтанные явления во внешней среде носят не единичный характер и руководству организации необходимо создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения. К недостаткам метода относятся его значительная трудоемкость, постоянное внимание со стороны высшего руководства, необходимость планирования действий в трудно прогнозируемых ситуациях.

При оценке уровня готовности организации к освоению новых управленческих технологий необходимо провести диагностику социально-психологического климата коллектива и определить уровень профессиональной подготовленности персонала. Для этого можно использовать **недирективные (нежесткие) методы сокращения персонала**. Они обеспечивают доведение до каждого сотрудника идеи о необходимости определения своего места в реформируемой структуре организации. Основная направленность недирективных методов сокращения - эмоционально-ценностная сфера личности. В зависимости от ситуации в организации эти методы могут принимать форму контракта руководства с исполнителями, аттестации рабочих мест, поэтапной реорганизации или формирования проектных групп.

#### **4.4. Проблемы нововведений в организационных структурах**

Без нововведений любая организация не развивается, не совершенствуется, а ее деятельность постепенно сворачивается. Нововведения улучшают организационную структуру, систему труда, методы работы и т.д. К сожалению, множество новых законов, указов, постановлений не только не увязываются друг с другом, но и вступают в противоречие. Складывается ситуация, когда человек живет в постоянно меняющихся условиях, а адаптируется к ним

медленнее, чем происходят сами изменения. Многие люди относятся к этому болезненно.

Нововведения всегда содержат элемент риска, не менее рискованна и неспособность к новаторству. Риск обычно пугает, требует значительных усилий, зачастую бесполезных и безрезультатных. Новаторство требует высокоразвитых навыков решения новых проблем. Для этого необходимо уметь работать совместно с другими, объединять усилия разных людей, пояснять деловые цели, анализировать информацию, детализировать планирование. Очень часто нововведения влекут за собой массу негативных явлений: рост цен, безработицу, преступность, сокращение должностей и др.

При нововведениях необходимо учитывать:

- характер работы и организацию труда;
- напряженность труда;
- возможность выполнить задания;
- нормирование труда и величину заработка;
- численность коллектива;
- отношения с коллегами и руководством;
- возможность влиять на ход производственного процесса;
- изменение отношения к выполнению деятельности;
- возможность профессионального роста.

При нововведениях возможны два варианта развития событий:

1) изменения в лучшую сторону (рост заработной платы, расширение возможностей влиять на ход производства, поощрение творчества);

2) изменения в худшую сторону (сокращение численности сотрудников, более интенсивный труд, напряжение во взаимоотношениях и др.).

Очень часто при нововведениях у всех специалистов срабатывает комплекс опасений, и тогда они начинают сопротивляться им на всех уровнях введения нового. Так проявляются психологические барьеры - мотивы, препятствующие преобразованиям. К ним относятся:

- восприятие нового как хорошо забытого старого;
- возникновение надежд на положительные изменения, которые не всегда возможны;

– особая раздражительность на «круговерть», уменьшение количества контактов при решении, исключение ряда дел как невыполнимых, откладывание решения на «потом»;

– разное восприятие нововведений. Женщины труднее привыкают к новому, чем мужчины, более молодые - легче, чем пожилые;

– стрессы, которые некоторые люди испытывают при сильных изменениях;

– психологическая установка, формирующая отношение к новому (приветствую или отрицаю);

– барьер некомпетентности - неуверенность в своих силах, боязнь не справиться с предложенной задачей (а вдруг не получится и т.д.). Человек теряет уверенность, демонстрирует растерянность, неуверенность в возможности переквалифицироваться;

– барьер навыка, привычки, традиции. Желание человека сохранить все как было, поскольку это упрощает процесс труда, делает его менее напряженным (консерватизм);

– барьер идиллии - удовлетворенность людей своим положением, материальным обеспечением, социальным статусом. Новое вносит дисгармонию, поэтому не принимается;

– барьер увеличения нагрузки. Большинство инноваций требует усиления напряжения труда, изменения системы нормирования, увеличения объема работы и т.д. Необходима компенсация за труд, иначе новое не будет приниматься;

– барьер изменения места работы. Структурные изменения приводят к смене места работы, переводу с одного участка на другой, люди лишаются определенных благ, возможностей, связей, статуса и т.д.;

– барьер «шефа» - неуверенность в том, что руководитель справится с поставленными новыми задачами и не завалит дело;

– барьер социального уюта. Человек, давно работающий в одном коллективе, имеет определенный социальный статус (место в коллективе, уровень его принятия), появляются сплоченность, совместимость, неформальные дружеские связи. Человек чувствует себя защищенным, уверенным и т.д. При нововведениях появляется чувство страха, боязнь перемен;

– современные барьеры. В стране больше всего бирж труда, банков, а отдачи нет. Люди не верят ничему, не покупают ценные бумаги, акции и т.д.;

– чувствительность к вложенным средствам - вложили деньги, завтра должна быть отдача. Долгосрочное вложение не имеет перспектив в стране;

– проблема ответственности за неблагоприятный исход нововведений.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Объект и субъект управления.
2. Принципы кадровой политики.
3. Сравнительная характеристика женского и мужского коллективов.
4. Основные методы управления кадрами.
5. Что необходимо учитывать при нововведениях в организационных структурах?
6. В чем разница понятий «лидер» и «руководитель»?
7. Назовите и охарактеризуйте методы оптимизации кадрового состава и реорганизации.

### **Тематика рефератов**

1. Теоретические основы кадровой политики организации.
2. Государственная кадровая политика.
3. Гендерные аспекты управления.
4. Руководитель-подчиненный: правила взаимодействия.
5. Как влиться в коллектив.
6. Психологические особенности труда в организациях.
7. Маркетинг персонала в кадровом планировании.

### **Рекомендуемая литература**

1. Акбаева Д.Дж. Психология менеджмента: учебно-методическое пособие / А.Дж. Акбаева. – Карачаевск: КЧГУ, 2015.
2. Воробьева С.В. Основы управления образовательными системами. - М.: Академия, 2008.
3. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании. - М.: Кнорус, 2010.

4. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс. - М.: Академия, 2008.
5. Кузнецов И.Н. Деловое общение, деловой этикет. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
6. Мижериков В.А. Управление общеобразовательным учреждением: Словарь-справочник. - М.: Академия, 2010.

#### **Электронные ресурсы**

1. Герасимова, Е.В. Формирование личности руководителя, методы оценки эффективности его деятельности / Е.В. Герасимова. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 107 с. - ISBN 978-5-504-00545-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140877](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140877)
2. Лисовская, Н.Б. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие / Н.Б. Лисовская, Е.А. Трощина; Министерство образования и науки Российской Федерации, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. - СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2015. - 224 с.: табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8064-2106-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435428](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435428)
3. Львовских, П.Т. Имиджевые характеристики стиля руководства / П.Т. Львовских. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 55 с.; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87789](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87789)
4. Столяренко, А.М. Психология менеджмента: учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 455 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02136-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118133](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118133)
5. Хасанова, Г.Б. Психология управления трудовым коллективом: учебное пособие / Г.Б. Хасанова, Р.Р. Исхакова; Министерство образования и науки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет». - Казань: Издательство КНИТУ, 2012. - 260 с.: табл. - ISBN 978-5-7882-1334-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258843](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258843)



## **РАЗДЕЛ 5. ЛИЧНОСТЬ И КОЛЛЕКТИВ В УПРАВЛЕНИИ**

### **5.1. Сущность руководства и лидерства**

Управленческие отношения, складывающиеся в организациях, учреждениях, фирмах, как правило, отличаются четким разделением по субъектам: одни управляют, другие исполняют и подчиняются руководству. Субъектом управления чаще всего выступает руководитель коллектива, иногда им оказывается и рядовой член коллектива, который является в нем неформальным лидером.

Любое предприятие, учреждение могут рассматриваться как формальная и неформальная организации. Соответственно двум этим организационным структурам правомерно выделять два типа присущих им отношений людей: формальные и неформальные. Отношения первого типа - должностные, функциональные; отношения второго типа - психологические, эмоциональные. В этой связи руководство - феномен, имеющий место в системе формальных (или, как еще говорят, официальных) отношений, а лидерство - феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений. Причем роль руководителя заранее определена «на табло» социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет.

Руководитель коллектива назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций (как позитивных, так и негативных). Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных (или, по крайней мере, близких) ему по статусу (служебному положению), он как бы «один из нас». Вместе с тем лидер также может прибегать к санкциям в отношении кого-то из партнеров, но эти санкции носят неформальный характер, право на их применение нигде официально не зафиксировано. Таким образом, руководство по своей сути - явление социальное, а лидерство - психологическое. И в этом основное их различие, хотя в то же время у них имеется и немало общего.

Во-первых, и руководство, и лидерство являются средствами координации, организации отношений членов социальной группы, средством управления ими. Только один из этих феноменов «рабо-

тает», как уже говорилось, в системе формальных, официальных отношений, а другой - в системе отношений неформальных, неофициальных.

Во-вторых, оба феномена реализуют процессы социального влияния в группе (коллективе). Но в одном случае (руководство) это влияние идет, главным образом, по официальным каналам, тогда как в другом (лидерство) - по неофициальным.

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

Поэтому не случайно, что нередко лидерство способно переходить в руководство, а руководитель становится лидером и т.д. Примеров такого рода трансформаций в прошлом и настоящем великое множество.

Сравнение характеристик менеджеров и лидеров подтверждает, что **руководитель** — это должностное лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.

**Лидер** — это член группы, за которым остальные члены группы признают право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях.

Лидер и руководитель — это не одно и то же. Различие тут такое же, как между формальной и неформальной группой. Лидер — это такой человек, который по отношению к группе может рассматриваться как ее зеркало. Им может быть только тот, кто воплощает в себе черты, приветствуемые и одобряемые именно в данной группе. Поэтому перевод лидера в другую группу или назначение его сверху в качестве руководителя не всегда эффективны.

Общее лидерство в группе складывается из компонентов: эмоционального, делового и информационного.

«Эмоциональный» лидер (сердце группы) — это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку». С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работает, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела. К «информационному» лидеру (мозг группы) все обращаются с вопросами,

потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию. Наилучшим будет руководитель, сочетающий все три компонента. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового. Понятие «лидер» приобретает значение лишь будучи употребленным вместе с понятием «цель».

Организация, возглавляемая лидером и состоящая из множества самых разных людей, является таковой именно потому, что она функционирует в рамках заданной лидером цели. Роль лидера становится определенной: обеспечить существование таких связей (взаимоотношений) в системе, которые наилучшим образом способствовали бы решению конкретных задач. То есть лидер – это субъект упорядочения системы.

Лидера можно определить как личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели. **Лидерство** – это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние. Характер лидерства определяется ситуацией, в которой находится данная группа.

Подходит ли человек для роли лидера, зависит прежде всего от признания за ним другими людьми качеств превосходства, то есть качеств, которые внушают им веру в него и побуждают их признать его влияние на себя. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Они проявляются в доминировании, а именно, в стремлении проявить инициативу в межличностных отношениях, провести свое решение. Важное значение часто имеет и соответствующий профессиональный статус - инженеры скорее признают лидерство другого инженера, при этом формируется единство мнений и взглядов лидера и его последователей.

Существует различие между «формальным» лидерством, когда влияние исходит из официального положения в организации, и «естественным» лидерством, когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. В большинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Редко бывает (если такое вообще возможно), чтобы лидер смог изменить самые глубинные основополагающие взгляды, ценности и мнения своих сторонников. Как говорилось выше, его роль заключается скорее в том, чтобы претворять эти взгляды и мнения в согласованную программу действий.

Очень трудно также стать истинным лидером, не обладая острой восприимчивостью к взглядам и позициям своих сторонников; причем не так уж важно, чем объясняется подобная восприимчивость – тем ли, что лидер понимает ее необходимость и сознательно ее проявляет, или тем, что он просто разделяет эти взгляды. При отсутствии такой восприимчивости он не будет знать, в какой момент необходимо пойти на компромисс, чтобы сохранить свое влияние и сплоченность группы. Он не сможет избежать вопросов, способных вызвать в группе серьезные разногласия, и оказать на нее разрушительное воздействие. Доподлинно известно, что в очень большой мере лидер должен вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят идти.

Значение лидера не исчерпывается лишь формированием новых групп. Он также выполняет важную задачу поддержания сплоченности в уже существующих группах.

Личные амбиции – такой фактор, который следует учитывать в большинстве человеческих ситуаций. Фактически все лидеры в то или иное время принимают решения, которые больше соответствуют их собственным притязаниям, нежели благополучию группы, ее программным целям, целям учреждения или даже самым высоким интересам страны. Часто им настолько успешно удается обосновать свои решения ценностями группы, что они сами совершенно не осознают собственного побуждения.

Группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа существовать не может. Многие считают, что все проблемы решаются, если менеджеру удастся совместить в своей деятельности функции лидера и руководителя. Но эти функции на практике часто не только не совмещаются, но и противоположны. Руководитель может лишь частично брать на себя функции лидера. Если для лидера нравственные критерии стоят на первом плане, то руководитель занят главным образом функциями контроля и распределения.

Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяют его управленческий стиль.

### **5.2. Особенности личности менеджера-руководителя**

Руководитель-менеджер – это профессионально подготовленный специалист, наделенный полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения. Труд руководителя многофункционален, носит комплексный характер. Ему недостаточно знаний из области техники, технологии, экономики, управления, маркетинга - он обязан в совершенстве овладеть искусством руководства людьми, умением решать социальные задачи, стоящие перед организацией, коллективом. Организационно-психологическая характеристика деятельности менеджера-руководителя предопределяется ее следующими специфическими особенностями:

- большим разнообразием содержания профессиональной активности, взаимодействием с представителями различных специальностей, в то время как возможности овладеть различными видами деятельности у одного человека ограничены;
- повышенной ответственностью за состояние человеческих ресурсов, кадрового потенциала организации и результаты деятельности, непосредственно связанные с другими людьми;
- творческим характером работы при обычном дефиците информации, времени и средств;
- особой ролью коммуникативных функций, поскольку деятельность по управлению протекает посредством общения, работы с людьми;
- высокой общей нервно-психической напряженностью.

В качестве важнейших факторов успеха в деятельности менеджера-руководителя можно выделить:

- а) желание и интерес человека заниматься управлением;
- б) умение работать с людьми, общаться, взаимодействовать, убеждать, оказывать на них влияние (коммуникативные качества);
- в) гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения;
- г) оптимальное сочетание раскованности и ответственности в характере;

д) способность предвидеть будущее развитие событий, последствия решений (интуиция);

е) высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

Одним из важнейших требований к качествам руководителя является наличие у него четких личных ценностей и разумных личных целей, что крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

Способности руководителя представляют собой второй блок его характеристик. Они делятся на общие (интеллект) и специфические (знания, умения и др.). Нельзя думать, что руководители сплошь высокоодаренные. Американские исследователи выяснили, что наиболее эффективными руководителями оказались не те, которые имеют чрезмерно высокие или низкие показатели интеллекта, а те, у кого они занимают промежуточное положение. Замечена такая закономерность: не все, кто отлично учится, становятся отличными руководителями. По мнению психолога Б.М.Теплова, «нет ни малейшего основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического».

Специфические способности личности – это специальные знания, умения, компетентность, информированность. Эти способности чаще проявляются у руководителя, в его конкретной деятельности. Чем же на самом деле занят управленец, какие действия он предпринимает в организации, осуществляя управление ею?

Черты личности - это последний блок характеристик руководителя, проявление им на практике имеющихся организаторских, социально-общественных и нравственно-психологических качеств.

К личностным чертам относят:

- способность доминировать;
- уверенность в себе;
- эмоциональную уравновешенность;
- стрессоустойчивость;
- стремление к успеху;
- креативность;
- ответственность;
- предприимчивость;
- независимость;
- надежность;

– общительность.

Управленческая профессия предъявляет высокие идейно-нравственные требования к личности. Идейно-нравственный облик руководителя – это тот остов, на котором держатся все его личностно-деловые качества. Руководитель может быть компетентным специалистом, обладать незаурядными организаторскими данными, но если он не отличается идейно-нравственной зрелостью, умением отстаивать свои мировоззренческие позиции, заражать людей энтузиазмом, то ему не по плечу нелегкая ноша руководителя.

Есть руководители, которые общепризнанны как профессионально компетентные организаторы, однако они непопулярны в коллективе, к ним не испытывают глубоких личных симпатий. Их уважают, ценят как специалистов, но подчиненные не испытывают особой готовности идти за ними «в огонь и в воду». В чем причина подобного «половинчатого» отношения людей к таким руководителям, почему механизм притягательности не срабатывает позитивно в полной мере?

Тщательное изучение этого явления показало, что подобные руководители не уделяют должного внимания «технологии» самовыражения своих нравственных качеств, таких, как порядочность, совесть, скромность, простота, доступность. К числу свойств того же порядка можно приплюсовать рассудительность и справедливость, чуткое отношение к людям и душевную теплоту, склонность к самосовершенствованию, тактичность, оптимизм и самообладание.

Заслуженным авторитетом у людей пользуются те руководители, которые умеют проявить твердость характера, отстоять свое принципиальное мнение, правильно воспринять критику в свой адрес, трезво оценить успехи коллектива. Отрицательную же оценку со стороны подчиненных получают те руководители, которые не выдерживают испытание материальным благополучием, допускают злоупотребления служебным положением, подбирают в свою команду людей по личной преданности, протекциям, родственным, земляческим, групповым связям, приятельским отношениям.

В центре нравственных качеств руководителя должна находиться его способность к сопереживанию – эмпатия. **Эмпатия** понимается в психологии как эмоциональная отзывчивость, сопере-

живание, чувствительность и внимание к другим людям, их проблемам, горестям и радостям. Эмпатия – это постижение эмоционального состояния, проникновение в чувство, в переживание другого человека. Эмпатия проявляется в стремлении оказывать помощь и поддержку. Такое отношение к людям подразумевает развитие гуманистических ценностей личности, без чего невозможна ее полная самореализация. Развитие эмпатии сопровождает личностный рост руководителя и становится одним из его ведущих критериев.

### **5.3. Психологические и педагогические требования к личности руководителя**

Умение вести себя с людьми, располагать их к себе, эффективно влиять на них требует наличия у руководителей специфических, психолого-педагогических качеств, которые придают «технологическую» выразительность всем другим их личностно-деловым качествам. Психолого-педагогические качества руководителя можно подразделить на две подструктуры.

В первую подструктуру входят качества, направленные на создание эффекта личного обаяния. К ним относятся:

- коммуникабельность - умение быстро устанавливать контакты с людьми;
- эмпатичность;
- визуальность - внешняя привлекательность личности;
- красноречивость - умение внушать и убеждать словом.

Ко второй подструктуре относятся качества, сориентированные на совершенствование руководителя как личности, на самоуправление его психическими процессами. К ним относятся:

- самоконтроль;
- самокритичность;
- самооценка своих поступков;
- стрессоустойчивые качества - физическая тренированность, самовнушительность, умение переключаться и управлять своими эмоциями.

Выделение в структуре личностно-деловых качеств руководителя психолого-педагогических качеств имеет, прежде всего, практическое значение. Во-первых, этим обосновывается необходимость поиска людей, обладающих природными возможностями



для формирования психолого-педагогических качеств. Особенно важно принимать это во внимание при подборе кадров в резерв выдвижения на управленческие должности. Целый ряд психолого-педагогических качеств базируется на специальных способностях человека. Во-вторых, в целях совершенствования стиля работы руководителей целесообразно придавать серьезное значение таким проблемам, как самопрезентация, ораторское мастерство, формы и методы общения. Полезно также руководителям овладевать навыками психоанализа, подстраховки себя от стрессового состояния.

Люди высоко ценят простоту и искренность руководителя. Эти качества позволяют ему быть доступным, а доступный руководитель никогда не упустит случая, чтобы выслушать добрый совет, критические замечания, уловить настроение.

Успех деятельности руководителя во многом предопределяется его умением привлекать к себе людей и устанавливать с ними психологические контакты.

У отдельных руководителей есть все необходимое, чтобы стать авторитетными, уважаемыми в своих коллективах: ум, знания, организаторские способности, добросовестность, широта кругозора и т.д. И все же этого недостаточно для того, чтобы гарантировать успех их деятельности, если руководителям недостает умения устанавливать контакт с людьми, если они не способны наладить взаимоотношения, базирующиеся на понимании психологии людей, если они не могут улавливать их настроения и откликаться на него.

Среди многочисленных требований к руководителю важное место уделяется его педагогической культуре. Педагогическая культура формируется на основе общей культуры. Она невозможна без соответствующих знаний. Вместе с тем она не сводится лишь к знаниям, так как успех приносят не сами по себе знания, которыми обладает тот или иной руководитель, а умение применять эти знания.

Педагогическая культура проявляется в педагогической наблюдательности, в педагогическом предвидении и в педагогическом мастерстве.

**Педагогическая наблюдательность** – это умение руководителя наблюдать за поведением людей, безошибочно определять по отдельным признакам их основные достоинства и недостатки. Ру-

ководитель должен наблюдать за человеком в его работе, в отношении к другим людям, к себе, к общественным поручениям и т.д. Эти наблюдения помогают ему в воспитательной работе с людьми.

**Педагогическое предвидение** – это понятие означает способность правильно учитывать возможные последствия предпринимаемых действий: как отнесутся подчиненные к решению, как воспримут ту или иную форму обращения к ним, поддержат ли предлагаемые мероприятия и т.д.

**Педагогическое мастерство** складывается из педагогической техники (навыков и умений в применении знаний) и педагогического такта.

К педагогическим навыкам, необходимым руководителю, следует отнести:

- навык устного выступления;
- навык слушания собеседника;
- навык самообладания и личного обаяния.

**Навык устного выступления.** Каждому руководителю почти ежедневно приходится встречаться с людьми, выступать в коллективе, а для этого ему необходим навык устного выступления, который следует рассматривать в двух направлениях:

- популярность изложения;
- культура речи.

Для популярности изложения главное – логическая четкость и ясность мысли. Руководитель, умеющий говорить с людьми профессионально грамотно и задушевно, обладает повышенным эффектом личного воздействия на их сознание. Впечатление о руководителе во многом зависит от того, насколько доходчиво и деловито он ставит производственные задачи, терпеливо разъясняет необходимость и пути их решения. Людей особенно располагает уважительная манера разговора с ними, проникновенность и сердечность. Руководитель должен давать ясные и быстро воспринимаемые указания, не злоупотребляя при этом специальной терминологией, проявляя знание научной литературы и передового опыта.

**Навык умелого слушания собеседника.** Для руководителя уметь слушать – это не только уметь не перебивать, а и уметь сопереживать, вызывать собеседника на откровенный разговор. От умения слушать, проявления внимания к собеседнику во многом зависит его расположение к доверительности и смелости высказывания.

В книге «Работа актера над собой» К.С. Станиславский писал, что при общении нужно искать в человеке его душу, познавать его внутренний мир. Конечно, от заинтересованного отношения к получаемой информации, от предоставления собеседнику возможности высказываться во многом зависит его расположение к доверительности высказываний.

Одной из форм управленческой коммуникации является деловая беседа. Исследования свидетельствуют, что неоправданная продолжительность и низкая результативность многих совещаний объясняются неумением деловых людей говорить кратко, компетентно, конструктивно, а также их неумением слушать других. Типичными ошибками, которые присущи не умеющим слушать, являются недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов и аргументов, раздражительность по поводу сказанного. Чтобы избежать этого, необходимо внутренне настроиться на слушание выступающего, приглушить свои эмоции, чтобы объективно оценить получаемую информацию и на основании этого сделать соответствующие выводы.

Считается, что половина рабочего времени руководителя тратится на слушание. В процессе внимательного слушания человек нередко устает гораздо больше, чем когда говорит.

В процессе слушания руководитель решает две задачи:

- старается понять и запомнить главное из того, что говорит собеседник;
- старается прояснить действительное отношение собеседника к высказываемой им проблеме.

Для положительного решения этих задач руководитель должен проявить максимум внимания к тому, что говорит собеседник. На практике же часто встречаются случаи невыдержанности руководителей: не успеет человек начать говорить, как для него уже готов ответ в форме контраргумента. Руководителю кажется, что он все знает наперед. В результате человек уходит неудовлетворенный тем, что его «не захотели выслушать».

Для выработки навыка эффективного выслушивания собеседника руководители могут воспользоваться следующими практическими советами.

- слушая, попытайтесь сосредоточиться на главной мысли говорящего:

- мысленно суммируйте сказанное и запоминайте основные моменты, попытайтесь понять план речи собеседника;
- старайтесь сразу выделить из сказанного элементы нового, ранее вам не известного;
- боритесь с привычкой строить возражения или контраргументы, если выступающий еще не закончил говорить;
- оценивайте и учитывайте эмоциональное состояние говорящего с точки зрения того, как проявляются его эмоции, что за ними скрывается;
- не стремитесь давать совет до того, как вас об этом попросят.

Помните: большему раскрытию собеседника способствует ваше внимание, сосредоточенное отражение понимания, повторение ключевых мыслей, выраженных собеседником, восприятие его идеи и проявления интереса к ней, сведение к минимуму отвлекающих факторов.

**Навык самообладания и личного обаяния.** В управленческой деятельности нередко возникают ситуации, требующие от руководителей выдержки и самообладания. Умение владеть собой в любой ситуации, вести нужную линию при всей сложности межличностных отношений отличает эффективный стиль управления. Умение руководителя воздерживаться от повышенного тона, раздражения привлекает людей, способствует обстановке доброжелательности и доверия. Такое достигается в результате постоянной работы личности над собой, преднамеренного упражнения в развитии своих психолого-педагогических качеств.

Овладение «техникой» личного обаяния помогает руководителям оказывать воздействие на социально-психологический механизм восприятия своих действий, себя как личности теми, с кем он работает, постоянно общается.

Каковы слагаемые «техники» личного обаяния?

Наиболее впечатляющее воздействие на людей оказывает лицо воспринимаемого человека. Психологические исследования свидетельствуют о том, что многие при определении своего отношения к незнакомым людям исходят из того первоначального впечатления, которое оказывает их мимика.

Не все люди обладают приятными и привлекательными лицами, владеют своей мимикой. У одних – «колючий» взгляд, у

других – холодное выражение лица. Однако можно быть строгим, но не допускать проявления злости на своем лице, раздражения по отношению к чьим-то действиям, так как люди улавливают это и фиксируют, что отражается на их морально-психологическом состоянии, формирует определенные установки и ориентации. В этой связи отметим такой психологический нюанс, который важно не упускать из внимания высшему звену управления. Он состоит в том, что многие работники знают их представителей только «в лицо» и по общему впечатлению создают свое представление о человеческих качествах руководителей, а иногда по ассоциации судят и об их деловых качествах.

Чтобы управлять выражением своего лица, нужно прежде всего научиться владеть своим настроением, активно используя в этих целях аутотренинг. Овладение аутотренингом件 полезно не только для коммуникативности руководителя, но и для улучшения состояния его здоровья, ибо тот, у кого доброжелательное выражение лица, расслабляется и внутренне.

При всем этом манерам поведения руководителя должна быть присуща одна общая черта – это соблюдение педагогического такта, означающая его способность чутко улавливать изменения в настроении людей, психическом состоянии собеседников, а также находить наиболее приемлемый тон в разговоре с окружающими. В педагогическом такте взаимодействуют две стороны руководителя: та, что выбирает методы воздействия через призму своей педагогической культуры, и та, что воспринимает эти методы через призму своих психологических особенностей.

Среди проявлений педагогического такта важное место занимают следующие признаки:

- понимание ситуации, содержания взаимоотношений и характера желательного взаимодействия с людьми;
- чуткость и участливость в отношении к людям, индивидуализация обращения с ними в зависимости от их устойчивых индивидуальных психологических черт;
- простота и естественность в общении, умение оставаться самим собой во всех обстоятельствах, отсутствие наигранности и нарочитости поведения;
- чувство справедливости, объективность подхода к оценке поведения, результатов деятельности подчиненных.

Педагогический такт предполагает повышенную чуткость руководителя к окружающим и его умение найти такую форму обращения к человеку, которая позволяла бы ему сохранять личное достоинство.

Рассмотренные черты личности руководителя и требования, предъявляемые к ним, естественно, не исчерпывают всего богатства характеристики субъекта управления, о чем свидетельствуют научные публикации отечественных и зарубежных специалистов. Вместе с тем каждый действующий руководитель-менеджер обладает индивидуальными качествами. Эффективность его функционирования в этой связи во многом зависит и от его самоменеджмента, т.е. желания и умения самосовершенствоваться.

#### **5.4. Социальная сущность организации**

Понятие «коллектив» обычно связано с характеристикой некоего объединения людей. Перевод с латинского дает следующие значения слову **«коллектив»**: собирательный, собранный вместе, собрание людей. Все это подтверждает связь понятия «коллектив» с организацией.

Организация – многомерное явление. В ее состав входят люди, оборудование, здания, деловые бумаги, инфраструктура и т.д. Она состоит из элементов разной природы.

Организация – явление живое, подвижное. Оно предполагает, что люди работают, вступают в различные отношения – личные, управленческие, сотруднические, конфликтные, официальные и неофициальные, властные и дружеские и т.п.

Организация – явление иерархическое. В ней неизбежны отношения руководства и подчинения, распределение ролей, как формальное – по выполняемым функциям, так и неформальное – лидерство, межличностные отношения и т.п.

Организация меняется во времени. Она рождается, развивается, обновляется или «загнивает» и «умирает». Она имеет прошлое, живет в настоящем и планирует будущее. Жизнь организации во многом подкреплена средой. Нередко свои цели она получает извне, вовне обращены и многие продукты ее деятельности, ее персонал живет в окружающем мире. Организация вынуждена чутко следить за своими отношениями со средой. Все это создает для организаций, их руководителей, других работников многие

трудности: напряжения, неблагоприятные последствия, новые требования, кризисы. Но отсюда же открываются и новые возможности для членов организации: профессионального и служебного продвижения, повышения заработка, реализации своих способностей, накопление опыта решения различных организационных, экономических, социальных и иных проблем.

Ранее было показано, что организация - это не только человеческая общность, но и социальный инструмент, и безличная структура. С учетом этого можно дать определение: организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (общих целей).

Чтобы организация состоялась как таковая, необходимо наличие, по крайней мере:

- двух людей, которые сознательно считают себя частью этой группы;
- одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы;
- членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

В современной научной литературе все чаще вместо понятия «организация» появляется определение «трудовая организация». И это правомерно, так как трудовые организации исторически возникают для удовлетворения общественных и личных потребностей людей на основе общественного разделения труда. Такие трудовые организации часто называют трудовыми коллективами.

Трудовая организация - это организационно закреплённая совокупность людей, действующих по единому плану для достижения значимой для всех членов организации цели и для создания определенного общественно необходимого продукта или оказания услуг.

Необходимо различать трудовые и производственные организации.

Производственная организация относится только к сфере материального производства, в ней объединяются работники с целью производства материальных благ.

Трудовая организация значительно шире производственной и охватывает работников производственных, научных, учебных, медицинских, культурно-просветительских, административных и других организаций.

Трудовые организации действуют во всех сферах общественной жизни. Их можно различать по двум основаниям:

- по форме собственности: государственная, кооперативная, акционерная, собственность трудового коллектива, частная, совместная с иностранным капиталом, иностранная;

- по сферам деятельности: организации, действующие в сфере материального производства (в промышленности, строительстве, транспорте, сельском хозяйстве и т.д.), и организации, функционирующие в непроизводственной сфере (учреждения культуры, здравоохранения, образования и т.д.).

Коллектив - это итог и цель организаторской и воспитательной работы. Каждый руководитель первичной группы должен так организовать ее работу, чтобы сделать из этой группы коллектив. Таким образом, во внутригрупповой иерархии коллектив рассматривается как высшая форма группового развития.

Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими.

Для того чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать весьма высоким требованиям:

- успешно справляться с возложенными на нее задачами (быть эффективной в отношении основной для нее деятельности);

- иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения;

- создавать для каждого своего члена возможность развития личности;

- быть способной к творчеству, т.е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Отличительными признаками коллектива являются:

- принятие на себя каждым членом группы задач и целей совместной деятельности;

- общественно полезная направленность совместной деятельности;

- высокий уровень сплоченности и организованности;

- демократический стиль руководства;

- высокая эффективность деятельности;



- равное и уважительное отношение к новичкам;
- совпадение структур формального и неформального общения (руководитель группы - лидер);
- преобладание лиц с активной жизненной позицией;
- способность к действенной эмпатии;
- ценностно-ориентированное единство членов группы;
- сохранение сплоченности при вхождении новых членов;
- здоровый психологический климат.

Каждый руководитель должен уметь определять уровень развития своей группы, характер межличностных отношений. Это необходимо потому, что для каждого уровня существует своя, наиболее оптимальная система организационных, воспитательных и психолого-педагогических воздействий. То, что дает эффект на одних уровнях, может быть бесплодным на других и т.д. Все это необходимо учитывать при планировании повседневной работы группы, а также при составлении плана ее развития на определенный период времени. Уметь своевременно заметить новые нюансы или тенденции в системе внутригрупповых отношений, адекватно на них реагировать - одна из важнейших задач организатора, руководителя.

Сплоченность коллектива во многом обусловлена психологической и социально-психологической совместимостью его членов. В основе первой находится соответствие их темпераментов; в основе второй - отсутствие профессиональных и морально-психологических качеств.

Социально-психологическая совместимость членов коллектива обеспечивается рядом условий:

- рациональным распределением функций, при котором ни один из взаимодействующих объектов не сможет добиться успеха за счет другого или в случае, если тот потерпит неудачу;
- соответствием личных возможностей каждого структуре и содержанию его деятельности;
- близостью или совпадением моральных позиций, на основе чего возникают взаимное доверие, стремление к взаимопониманию и желание сотрудничать;
- однородностью мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива;
- возможностью взаимодополнения и на основе этого – органического соединения способностей каждого в едином процессе.

### **5.5. Межличностные отношения и особенности их проявления в коллективе**

Социально-психологические процессы пронизывают всю общественную жизнь коллектива. Например, в коллективе могут быть самые предпочтительные материально-экономические и другие условия, но если в нем явно заметна психологическая несовместимость работников, не отрегулирован коммуникативный процесс, не срабатывают механизмы идентификации и т.п., то он не станет социально активным до тех пор, пока не будут приняты соответствующие меры по оздоровлению межличностных отношений, которые выступают как важнейший фактор социально-психологических отношений в любом коллективе. Здоровые межличностные отношения исключают психологическую несовместимость работников, порождают трудовой энтузиазм, улучшают настроение людей. Межличностные отношения оказывают прямое влияние и на психологическую совместимость работников, и на механизм коммуникации и идентификации. В процессе трудовой деятельности связи людей не замыкаются в рамках их служебного взаимодействия, а выступают в разнообразных межличностных контактах, что дает возможность формировать психологическую предрасположенность людей друг к другу.

Специфическим качеством межличностных отношений является то, что эти субъективные проявления могут складываться между людьми осознанно или неосознанно. Их формирование обусловлено действием ряда специфических социально-психологических законов:

- психического заражения;
- социального восприятия (перцепции);
- персонифицирования межличностных отношений.

Межличностные отношения нельзя строить, не зная особенностей действия этих объективных законов. В трудовых коллективах, к сожалению, весьма часто межличностные отношения складываются стихийно, без учета не только специфических, но и общих законов построения коллективистских отношений.

По этой причине вне познания часто остается непосредственный механизм воспроизводства межличностных отношений, что обходится управлению значительными экономическими и морально-психологическими потерями.

Рассмотрим содержание основных социально-психологических законов образования и функционирования межличностных отношений.

Закон психического заражения регулирует отношения людей в процессе их взаимодействия. Его проявление обусловлено эффективностью воздействия какого-то раздражителя (музыка, речь, действие лица и т.п.) на эмоции и чувства людей, что вызывает у них ответную эмоционально-поведенческую реакцию. В условиях трудовой деятельности психическое заражение вызывает новую жизненную силу, способствующую сплочению людей на основе подражания и внушения.

Суть закона социального восприятия состоит в том, что в большинстве случаев взаимодействие людей вызывает наибольшее восприятие прежде всего их внешних характеристик. На основе визуального восприятия как бы «читается» другой человек, оцениваются его внешние данные, формируется содержательная характеристика личности. В итоге по отношению к этому человеку у воспринимающего складываются определенные чувства, оценки, стереотипы. Наше обыденное сознание консервативно удерживает человека «в плену» его первых впечатлений и представлений. Более того, они оказывают значительное воздействие на формирование отношений между людьми не только на уровне их коллективного общения. Закон социального восприятия лежит в основе социально-психологических процессов, протекающих в коллективе. Он активно проявляется в характере межличностных отношений. Выбор партнеров по работе, товарищей, авторитет наставника и руководителя, удовлетворенность проводимыми в коллективе мероприятиями - все это во многом определяется действием закона социального восприятия (перцепции).

Другим социально-психологическим законом образования и функционирования межличностных отношений является закон персонифицирования отношений. Этот закон предусматривает естественную субъективизацию отношений, способствует приданию им человечески осязаемых качеств, усилению воздействия эмоционально-оценочного эффекта на состояние социально-психологической общности коллектива. Персонифицирование межличностных отношений может приводить как к переоценке, так и абсолютизации роли отдельных личностей в жизни коллектива.

Важнейшими факторами проявления социально-психологической общности выступают такие ее конкретные состояния, как настроение, мнение, традиции, морально-психологический климат в коллективе.

**Настроение коллектива** - это его морально-психологическая «окраска» отношений, выступающая в виде определенного чувственного настроения людей, их повышенной (пониженной) эмоциональной восприимчивости каких-то жизненных обстоятельств, ценностно-мировоззренческих позиций. Коллективное настроение, формируясь под воздействием конкретных социально-экономических условий, функционирует по вышеназванным психологическим законам развития межличностных отношений.

Коллективное настроение обладает огромной организующей силой. Оно имеет тенденции захватывать все сферы психологической деятельности. В хорошем настроении коллектив деятелен, он почти не испытывает усталости. При подавленном настроении активность его резко падает, наблюдается скованность, нарастает усталость.

Настроение отчетливо выступает в двух таких человеческих переживаниях, как радость и горе. Первое вызывает к жизни приподнятость коллективного настроения, активно стимулирующего проявление лучших качеств людей. Второе, как правило, порождает пессимизм, неуверенность людей в себе, в своих силах, деформирует межличностные отношения.

Руководитель должен стремиться к тому, чтобы в коллективе торжествовал здоровый дух, мажорное настроение. Для достижения этого необходимо знать классификацию важнейших факторов настроения:

- субъективных;
- объективных.

Субъективные факторы связаны с психологическими особенностями и состоянием здоровья работников. Между состоянием здоровья людей и их настроением существует прямая связь. Наличие у работника какого-либо заболевания нередко вызывает у него апатию к окружающему, а в ряде случаев - повышенную нервозность. В таком состоянии возможно и проявление эгоцентризма, т.е. взгляда на происходящее только с точки зрения своего «я», недисциплинированности, легкого провоцирования на резкость или официальность в обращении.

Типом темперамента, своеобразием характера, состоянием здоровья не исчерпывается перечень субъективных факторов, влияющих на коллективное настроение. Это только их часть. Коллективное настроение определяется, конечно же, комплексом как индивидуальных, так и общественно-психологических качеств людей, особенно — степенью их проявления в конкретной социальной среде.

Объективные факторы подразделяются на две группы:

- внепроизводственные;
- производственные.

Среди них особо выделяются следующие:

- материальные условия жизни (денежный доход, жилищные условия);
- социальное окружение по месту жительства;
- близость магазинов и служб сервиса;
- работа общественного транспорта, связи и др.

Необходимым условием организации коллектива, формирования его социально-психологической общности являются **традиции**.

Когда речь заходит о роли традиций в коллективе, то их рассматривают как естественный коммуникативный механизм, посредством которого происходят объективизация духовных характеристик коллектива и приобщение к ним членов коллектива. Например, нравственные традиции есть не что иное, как концентрация морального опыта коллектива и коммуникативно-деятельное освоение его людьми. По мнению А.С. Макаренко, в каждом коллективе должна быть «сетка традиций», определяющая его развитие в виде движения от освоения одной коллективной традиции к другой.

Наличие традиций оказывает конкретное (положительное или отрицательное) воздействие на процессы адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции в коллективе. Они оказывают большое влияние на формирование устойчивых межличностных отношений в коллективе.

По тому, как традиции являются устоявшимися в коллективе (здоровые или нездоровые), можно диагностировать состояние его нравственного «здоровья».

Важнейшей формой проявления социально-психологической общности коллектива, интегральным показателем уровня его развития выступает морально-психологический климат. В нем отражаются

настроение, мнение и традиции коллектива, недооценка роли которых в управлении ведет к потере до 15% рабочего времени.

Психологический климат выступает в качестве фактора, через который преломляется, опосредуется любая деятельность коллектива. При этом преобладающий настрой людей определяет не только меру включенности каждого в деятельность, но и характер ее направленности, эффективности. Следовательно, формирование здорового психологического климата первичного коллектива - одна из важнейших задач управления и руководства. Совершенствование психологического климата коллектива - это, в конечном итоге, эффективное разворачивание творческого потенциала личности, задействование человеческого фактора, создание полноценного и достойного образа жизни человека.

Со всеми людьми надо уметь дифференцированно работать, влиять на них индивидуально, используя различные воспитательно-педагогические приемы. Исходя из того, что люди обладают широким диапазоном общественно-психологических качеств, своеобразное проявление которых обуславливает тип их неофициального общения в коллективе, можно «конструировать» различные социально-психологические слои, состоящие из следующих категорий людей.

«Коллективисты» – общительные работники, охотно поддерживающие общественные начинания.

«Индивидуалисты» – работники, тяготеющие к персональной ответственности, стремящиеся решать задачи самостоятельно.

«Претензионисты» – работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания.

«Подражатели» – работники, имитирующие чьи-то манеры поведения, главный принцип их взаимоотношений – поменьше осложнений.

«Пассивные» – слабовольные работники, не проявляющие инициативы.

«Изолированные» – работники, которые оказались в подобном положении в силу несносности их характера. В некоторых ситуациях в подобном положении может оказаться честный, принципиальный работник, который в условиях нездорового морально-психологического климата в коллективе отстаивает правильную точку зрения, выступает против негативных явлений.

Каждый такой слой - своеобразная модель социально-психологического взаимодействия людей, позволяющая наглядно представить, какие варианты общения возможны в коллективе. Ориентация в социально-психологических слоях дает возможность фиксировать реально существующее морально-психологическое состояние людей, выявлять условия, влияющие на их образование, прогностически определять меры, которые могут способствовать утверждению в коллективе здорового морально-психологического климата.

Субъекты социально-психологической общности коллектива могут выступать также и в форме референтной группы.

Под референтной группой понимается такое межличностное объединение людей, в котором определенные нормы поведения, ценностно-мировоззренческие оценки выступают как общепринятые ориентиры. По этим ориентирам члены референтной группы сравнивают позиции других членов коллектива, вырабатывают отношение к производственным функциям. Члены референтной группы придают большое значение репутации своей группы, ее престижу.

В отличие от социально-психологических слоев референтные группы выступают как осознанные субъекты коллектива: от них может исходить какая-то инициатива, могут быть выдвинуты требования. Члены такой группы высоко ценят ее репутацию в коллективе, отношение к ней его руководства.

Все субъекты коллективного взаимодействия представляют собой важнейшую составляющую человеческого фактора управления.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Дайте определение понятиям «лидер» и «руководитель».
2. Что понимается под темпераментом?
3. Что понимается под характером?
4. Каковы функции руководителя?
5. Перечислите условия социально-психологической совместности членов коллектива.
6. Что такое межличностные отношения в коллективе?
7. Дайте понятие определения «референтная группа».

8. Дайте определение понятию «морально-психологический климат».

#### **Тематика рефератов**

1. Основные типы руководителей.
2. Педагогический такт.
3. Педагогическое мастерство в управлении коллективом.
4. Роль традиций в сплочении коллектива.
5. Роль руководителя в создании команды.
6. Личность в системе менеджмента.
7. Социология управления малыми группами.
8. Личность и коллектив как объекты управления.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Абчук В.А., Панфилова А.П. Менеджмент для педагогических специальностей. - М.: Академия, 2010.
2. Акбаева Д.Дж. Психология менеджмента: учебно-методическое пособие / А.Дж. Акбаева. – Карачаевск: КЧГУ, 2015.
3. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании. - М.: Кнорус, 2010.
4. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс. - М.: Академия, 2008.
5. Крупица В.В. Личность. Коллектив. Стиль отношений. - Н. Новгород: ВГИПА, 2003.
6. Кузнецов И.Н. Деловое общение, деловой этикет. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
7. Мижериков В.А. Управление общеобразовательным учреждением: Словарь-справочник. - М.: Академия, 2010.
8. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании. - М.: Высшее образование, Юрайт, 2009.



### Электронные ресурсы

1. Герасимова, Е.В. Формирование личности руководителя, методы оценки эффективности его деятельности / Е.В. Герасимова. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 107 с. - ISBN 978-5-504-00545-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140877](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140877)
2. Лисовская, Н.Б. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие / Н.Б. Лисовская, Е.А. Трощинина; Министерство образования и науки Российской Федерации, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. - СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2015. - 224 с.: табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8064-2106-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435428](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435428)
3. Львовских, П.Т. Имиджевые характеристики стиля руководства / П.Т. Львовских. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 55 с.; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87789](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87789)
4. Столяренко, А.М. Психология менеджмента: учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 455 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02136-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118133](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118133)
5. Хасанова, Г.Б. Психология управления трудовым коллективом: учебное пособие / Г.Б. Хасанова, Р.Р. Исхакова; Министерство образования и науки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет». - Казань: Издательство КНИТУ, 2012. - 260 с.: табл. - ISBN 978-5-7882-1334-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258843](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258843)

## РАЗДЕЛ 6. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### 6.1. Понятие мотивации и ее необходимость в управлении

В литературе имеется множество определений мотивации, раскрывающих ее сущность с различных сторон. **Мотивация в общем понимании** - это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий; в зависимости от **поведения человека** - это процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно стимулов и мотивов); **в управлении** - это функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду (побудить их работать с полной отдачей), а также в долгосрочном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Как основная функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование в определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - их интересы - мотивы деятельности - действия.

Задачи, которые может решать руководство с помощью мотивации:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация одобрительного отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;
- популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;
- применение различных форм признания заслуг;
- улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;

– обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Умелое использование мотивации помогает руководителям разрабатывать способы достижения максимальных результатов работы подчиненных на основе отчетливого представления об особенностях их поведения.

Мотивация - одна из функций управления.

В современном значении **функция управления** - это относительно самостоятельный специализированный и обособленный участок управленческой деятельности.

*Основными элементами функции управления являются содержание* - перечень действий, осуществляемых в рамках этой функции; *процесс реализации* - логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, направленных на ее выполнение; *структура* - формально взаимосвязанные действия, составляющие функцию.

В соответствии с результатами анализа функции управления можно развивать, сокращать или исключать из процесса управления.

*Функция мотивации* - одна из основных функций управления - заключается в побуждении персонала к эффективной, добросовестной деятельности для достижения целей организации, т.е. в определении потребностей персонала, разработке систем вознаграждения за выполняемую работу, использовании различных форм оплаты труда, применении стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности. Менеджер должен понимать, что ни прекрасно составленные планы, ни совершенная структура организации сами по себе не побуждают людей к работе. Функция мотивации призвана обеспечить высококачественное и добросовестное выполнение членами организации своих обязанностей.

Функция мотивации тесно связана с другими основными функциями управления - планированием, организацией, контролем и оценкой принятия решения.

*Функция планирования* заключается в определении целей организации (долго-, средне- и краткосрочных) и разработке мер по их достижению. С помощью планирования руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации. В рамках планирования осуществляются распределение ограниченных ресурсов фирмы, приспособление к внешней среде, координация

действий подразделений, использование их сильных сторон и компенсация слабых, учет прошлого опыта деятельности фирмы.

Процесс выработки и постановки целей как важный элемент планирования способствует тому, чтобы действия работников были осмысленными и мотивированными. Для этого важно ставить перед персоналом цели: напряженные, но реальные, достижимые, конкретные, выгодные, безопасные и справедливые. Привлечение подчиненных к процессу выработки целей побуждает их к более добросовестной работе.

*Функция организации* направлена на формирование стройной системы совместной деятельности людей. У этой функции два аспекта:

- создание (проектирование) организационной структуры фирмы;
- организация эффективного взаимодействия элементов фирмы (уровней управления, подразделений, должностных лиц, руководителей и подчиненных).

В рамках проектирования организационной структуры предприятия определяют основные направления его деятельности, создают органы управления, осуществляют департаментизацию, принимают решения о виде организационной структуры, количестве уровней управления, нормах управляемости, степени централизации в управлении, а также разрабатывают регламентирующие документы. Все перечисленные элементы проектирования существенно влияют на мотивацию менеджеров и работников фирмы, определяют приемлемые для руководства формы поведения и направления проявления активности персонала.

Рассмотрим, например, влияние на мотивацию работников только одного элемента проектирования организации - количества уровней управления.

При высокой (глубокой) структуре управления (большом количестве уровней управления) для организации характерны развитая иерархия системы власти; медленное, но обоснованное и скоординированное решение возникающих проблем; отдаленность высшего руководства от исполнителей; пассивность и инерционность мышления и действий персонала; организационный сепаратизм работников отдельных подразделений; ощущение сотрудниками чувства защищенности.

Совершенно иная мотивация у руководителей и работников организации, имеющей небольшое количество уровней управления (мелкую или плоскую организационную структуру). В такой организации легче формируются вертикальные коммуникации; высшее руководство находится ближе к линейным подразделениям. Значительная нагрузка менеджеров, невозможность уследить за всеми подчиненными вынуждает их серьезно относиться к подбору работников, делегировать им задачи и полномочия. Персонал мотивирован на проявление самостоятельности, инициативы; в большей степени реализуются потребности людей в уважении, самовыражении, в меньшей - чувство защищенности, причастности, потому что работники вынуждены самостоятельно принимать решения по многим возникающим проблемам.

*Функция контроля и оценки* состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с запланированными, наблюдении за происходящими в управляемом объекте процессами, сравнении его параметров с заданной программой функционирования, выявлении отклонений и выполнении корректирующих действий.

Связь функций мотивации и контроля прослеживается на всех этапах выполнения задачи подчиненными, но особенно - на предварительном и заключительном. Предварительный контроль осуществляется еще до начала выполнения задачи и предполагает разработку четких норм, стандартов и требований, регламентирующих документов; постановку конкретных целей и задач исполнителям; разработку систем вознаграждения; материальное обеспечение; подбор специалистов.

Оценка руководителем процесса выполнения персоналом поставленной задачи также оказывает на людей мотивирующее воздействие. Интерес руководителя к тому, что делает работник, похвала, замечание, помощь и другие формы управленческого воздействия стимулируют подчиненного к лучшему выполнению своих обязанностей.

В наибольшей мере стимулирует людей заключительный этап контроля, по результатам которого определяют качество работы и степень поощрения или наказания.

*Функция принятия решений* состоит в выборе альтернативы, одного варианта действий из нескольких для выполнения постав-

ленных задач и достижения определенных целей. Это основная функция руководителя.

Связь функций принятия решений и мотивации проявляется при рассмотрении следующих вопросов:

- как быстро и своевременно принимаются в организации решения по возникающим проблемам;
- выполнимы ли, законны и правомочны принимаемые решения;
- соблюдается ли справедливость в процессе принятия решений;
- привлекаются ли подчиненные к принятию решений.

Влияние степени привлечения подчиненных к принятию решений на их мотивацию неоднозначно. С одной стороны, участие в принятии решений удовлетворяет потребность персонала в принадлежности, причастности к организации, уменьшает возможность конфликтов, сплачивает коллектив и повышает продуктивность работы в целом. Но наряду с положительными моментами могут проявиться и негативные последствия, которые демотивирующе воздействуют на работников:

- может возникнуть угроза серьезного подрыва формальных полномочий менеджера (если коллектив узнает, что менеджер принял неэффективное решение, и предложит более эффективное);
- подчиненные могут преждевременно узнать о неприятных для них событиях (предстоящем сокращении штатов, увольнении и т. п.);
- может произойти утечка информации в конкурирующие фирмы;
- малообразованные, равнодушные и безынициативные сотрудники не поймут таких действий менеджеров.

Поэтому менеджеры должны привлекать подчиненных к принятию решений только в определенных условиях.

## **6.2. Классификация мотивации**

В зависимости от *основных групп потребностей* различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

*Материальная мотивация* - стремление к достатку, более высокому уровню жизни - зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе,

действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

*Трудовая мотивация* порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой - с самовыражением, самореализацией работника.

*Статусная мотивация* является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По *используемым способам* различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

*Нормативная мотивация* - это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.

*Принудительная мотивация* основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

*Стимулирование* - воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий - косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов - стимулов.

По *источникам возникновения мотивов* различают мотивацию внутреннюю и внешнюю.

*Внутренняя мотивация* проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При *внешней мотивации* воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т.д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Руководителям очень важно знать о наличии этих двух видов мотивации, так как эффективно управлять можно, только опираясь на внешнюю мотивацию, но при этом принимать во внимание и возможное возникновение определенных внутренних мотивов.

По *направленности на достижение целей фирмы* различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

К основным видам *положительной мотивации* относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т.п. *Отрицательная мотивация* - это прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь «запретных зон», последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны.



### 6.3. Потребности как основа мотивации

Потребности являются источником активности личности. Именно они побуждают человека действовать определенным образом и в определенном направлении.

Существует несколько определений понятия «**потребность**»:

- это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы;
- направленность на осуществление определенных действий для поддержания жизнедеятельности, глубинные неосознанные установки человека на самосохранение и обеспечение собственной биологической и социальной целостности;
- основные решающие силы активности индивида во взаимодействии с окружающим миром;
- состояние индивида, вызванное испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития и являющихся источником его активности.

Человек испытывает потребность тогда, когда физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Они являются мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она побуждает в нем состояние устремленности.

**Побуждение** - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Когда человек достигает цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Степень удовлетворения поставленной цели влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах. Люди стремятся повторить поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать поведения, которое ассоциируется у них с недостаточным удовлетворением.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, при которых бы люди ощущали, что могут удовлетворить потребности с помощью поведения, приводящего к достижению целей организации.

Поскольку процесс удовлетворения потребностей представляет собой целенаправленную деятельность, они являются источником активности личности. Субъективно осознавая цель как потребность, человек убеждается, что удовлетворить последнюю можно лишь посредством достижения цели.

Потребности обнаруживаются в мотивах, влечениях, желаниях, побуждающих человека к деятельности.

**Мотив** - преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение потребностей.

**Влечение** - преходящее психическое состояние, выражающее неосознанную или недостаточно осознанную потребность человека.

**Желание** - отражающая потребность мысль о возможности обладать чем-либо или осуществить что-либо. Желание как мотив деятельности характеризуется достаточно отчетливой осознанностью потребности. При этом осознаются не только ее объекты, но и возможные пути удовлетворения.

Потребности как внутренние психические состояния регулируют поведение человека, определяют направленность его мышления, чувств и воли. Удовлетворяя потребности и достигая цели, человек тем самым создает новые объекты, новые условия среды, которые порождают и новые потребности.

Не только мышление, но и воля активизируется потребностями. Благодаря волевому усилию, целенаправленности, настойчивости, упорству человек преодолевает трудности и препятствия, появляющиеся на пути удовлетворения потребностей.

Потребности могут быть основными причинами определенных психических состояний, переживаний, чувств человека. В зависимости от того, удовлетворяются или не удовлетворяются потребности, человек переживает состояние напряжения или спокойствия, радость или горе, чувство удовлетворенности или неудовлетворенности.

Важная характеристика потребностей человека состоит также в том, что любая из них приобретает конкретное содержание в зависимости от условий и способов ее удовлетворения. Внутреннее состояние потребности организма в чем-то сигнализирует лишь о необходимости изменить это состояние, т.е. удовлетворить

организм. Что же касается конкретной потребности, то она формируется под воздействием внешних условий, т.е. факторов, которые обуславливают необходимость изменить состояние организма. Поскольку потребности человека характеризуются предметным содержанием, определяемым условиями жизни, то любая потребность является прежде всего особой формой отражения условий жизни: экономического состояния, воспитания личности, традиций и т.п.

В поведении человека та или иная потребность может проявляться ситуативно, т.е. только в конкретный момент, не отражая тем самым какую-то устойчивую структуру потребностей. Например, поведение выпускника школы, испытывающего потребность в информации о высших учебных заведениях, характеризуется резким повышением активности в общении с теми, кто может дать ему такую информацию. После того как эта информация получена, т.е. потребность удовлетворена, активность в подобных контактах снижается.

Таким образом, как система потребностей, так и ситуативные потребности, становясь источником активности личности, регулируют поведение человека. Обладая некоторой устойчивостью, стабильностью, система потребностей человека одновременно пластична: она может меняться под воздействием социальных условий или целенаправленного воздействия - воспитания.

#### **6.4. Стимулы, стимулирование**

Стимулы (от лат. *stimulus* - остроконечная палка, которой подгоняли животных) имеют большое значение в мотивационном процессе.

**Стимулы** — это внешние раздражители, способствующие повышению интенсивности определенных мотивов в действиях человека.

Стимулами являются вознаграждение, повышение по службе, управленческое воздействие руководителя, страх, ответственность, стремление к самовыражению и многие другие. Таким образом, стимулы - это блага (предметы, ценности и т.п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.

Отличие стимулов от мотивов заключается в том, что стимулы характеризуют определенные блага, а мотивы - стремление человека получить их.

Та или иная форма стимуляции труда только тогда становится побудительной силой, когда превращается в мотив, т.е. когда принимается личностью, отвечает какой-либо потребности человека. Например, чтобы денежная премия стала мотивом поведения и деятельности работника, необходимо осознать ее как справедливое вознаграждение за труд. Тогда стремление человека заслужить премию (как мотив деятельности) способствует повышению эффективности труда. Для работников, которые не надеются получить это поощрение из-за низкой профессиональной подготовки или личной недисциплинированности, денежная премия не становится мотивом, оставаясь на уровне стимула, потому что она не принята ими как побуждение (не стала мотивом).

Стимул может не перерасти в мотив и в том случае, если требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Вследствие этого он будет отброшен, отвергнут. Например, предложение бригаде строителей большой суммы денег за сооружение сложного объекта не станет для них мотивом действий, если они не имеют необходимой для этого квалификации или у них нет необходимой техники и оборудования.

**Стимулирование** можно определить так:

– это процесс использования конкретных стимулов для пользы человека и организации;

– воздействие на трудовое поведение работника через создание лично значимых условий, побуждающих его действовать определенным образом;

– влияние, побуждение, внешнее подталкивание к определенным действиям.

Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что предлагается человеку в качестве компенсации за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

С помощью стимулирования, с одной стороны, создаются благоприятные условия для удовлетворения потребностей работника, а с другой - обеспечивается трудовое поведение, необходи-

мое для успешного функционирования предприятия, т.е. осуществляется своеобразный обмен деятельностью.

В процессе мотивации работников стимулирование выполняет несколько *функций*:

- *экономическую*, так как эффективное стимулирование работника способствует повышению общей производительности труда, т.е. решению экономических задач;

- *социальную*, поскольку, получая доходы, работник обеспечивает себе определенный комплекс экономических и социальных благ, занимает определенное место в социальной структуре коллектива и общества в целом;

- *социально-психологическую*, так как стимулирование влияет на формирование внутреннего мира работника - его потребностей и ценностей, ориентации и установок, мотивов трудового поведения и отношения к труду;

- *нравственно-воспитательную* - через формирование нравственных качеств личности работника.

Рассмотренные функции стимулирования комплексно воздействуют на трудовое поведение и мотивацию работников.

Стимулирование - только одно из средств мотивирования, причем оно тем реже применяется в качестве средств управления людьми, чем выше уровень развития отношений в организации. Это связано с тем, что в результате воспитания и обучения как одного из методов мотивирования людей работники проявляют заинтересованное участие в делах организации, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

### **Классификация стимулов**

Классифицируют стимулы по различным признакам. *По субъектам интересов* различают три группы тесно взаимосвязанных стимулов: общественные, коллективные и индивидуальные.

В основе *общественного стимулирования* лежат интересы общества (общегосударственные интересы), призванные поощрять те или иные виды трудовой деятельности, наиболее соответствующие политике государства в различных сферах общественной жизни.

*Коллективные стимулы* связаны с воздействием на размер доходов предприятия, его подразделений, целевых и производственных групп. С развитием рыночных отношений коллективны-

ми стимулами все в большей степени становятся цены и прибыль предприятия.

Структура *индивидуальных стимулов* в целом совпадает со структурой материальных и нематериальных стимулов. Это не случайно, поскольку интересы работника - это осознанные им потребности. Личные стимулы тесно переплетены с коллективными и общественными, что отражает взаимодействие соответствующих интересов.

В зависимости от того, на удовлетворение каких *потребностей* работника направлены стимулы, их делят на материальные и нематериальные.

*Материальные стимулы* основаны на имущественных интересах работников; в этой связи различают стимулы денежные и неденежные. К денежным стимулам относятся заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, кредиты на покупку дорогих вещей, ссуды на строительство жилья и другие, к неденежным - условия бытового обслуживания на предприятии, предоставление жилья, путевок на отдых и лечение, организация труда и др.

К *нематериальным стимулам* относятся воздействия, связанные с социальными, моральными, творческими и другими потребностями работника.

*Социальные стимулы* связаны со стремлением людей участвовать в управлении, продвигаться по служебной лестнице, заниматься престижным трудом. Они очень значимы для инициативных, ответственных, честолюбивых сотрудников.

*Моральные стимулы* связаны с потребностями человека в признании и уважении, нравственном одобрении. Они проявляются в таких формах, как оценка работы руководителем, устная и письменная благодарность, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др. Роль и значимость моральных стимулов изменяются в зависимости от морального состояния общества в целом и конкретного коллектива в частности.

*Творческие стимулы* рассчитаны на удовлетворение потребностей работника в творческой самореализации. К ним относятся поручение работникам сложных и ответственных творческих заданий, самостоятельный характер работы, возможность самостоя-

тельно планировать порядок выполнения заданий, участвовать в совместном обсуждении проблем подразделения и предприятия.

*Социально-психологические стимулы* связаны с потребностью в общении. Коллеги по работе не только являются субъектами общения, но и в общем выполняют функцию социально-психологического стимулирования, создавая соответственно благоприятный или негативный моральный климат в коллективе.

*Стимулы самоутверждения* относятся к внутренним движущим силам человека, побуждающим его к достижению поставленных целей без прямого внешнего воздействия. Это самые сильные стимулы из известных, однако они проявляются только у наиболее развитых, честолюбивых, целеустремленных людей.

По способу *воздействия* на подчиненных стимулы подразделяют на *поощрение* и *принуждение*. Иными словами, наряду с поощрениями и поддержкой определенной деятельности стимулы могут блокировать ее. К принуждению относятся замечание, выговор, строгий выговор, лишение премий, понижение в должности, перенесение отпуска, различные формы коллективного воздействия, увольнение.

### **6.5. Мотивационные теории**

Различают три группы мотивационных теорий:

- первоначальные, в основе которых лежит специфическая «модель» работника-человека;
- содержательные, анализирующие структуру потребностей и мотивов личности и их проявления;
- процессуальные, изучающие влияние на мотивацию внешних факторов.

#### **1. Первоначальные теории мотивации**

##### **"XY-теория" Д. Мак-Грегора**

Это одна из наиболее простых и широко распространенных теорий мотивации труда. В ее основе лежит специфическая «модель» человека. Эту концепцию разработал профессор Мичиганского университета Д.Мак-Грегор. Она включает в себя две противоположные теории — «X» и «Y», поэтому называется «XY-теорией».

### **Теория «Х»**

Эту теорию разработал Ф. Тейлор (в 20-е годы XX ст.), а затем развил и дополнил Д. Мак-Грегор (в 60-е годы XX ст.). Она отражает взгляды на работников представителей технократического менеджмента.

Основными в этой теории являются такие положения:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности;
- для обычного человека характерна нелюбовь к работе, поэтому труд необходимо нормировать и лучшим методом его организации является конвейерный;
- большинство людей можно заставить затрачивать усилия и осуществлять необходимые действия в целях производства только путем принуждения;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- необходим постоянный контроль за работниками со стороны руководства.

Таким образом, теория «Х» рассматривает человека как плохого, недобросовестного и безынициативного работника с задатками рабской психологии. Этим объясняется необходимость принуждения как основного мотивирующего стимула и материального поощрения - как вспомогательного. Конечно же, встречаются люди, отвечающие модели теории «Х», но их доля среди трудоспособного населения страны может быть разной.

### **Теория «Y»**

Теория «Y», также разработанная в 60-е годы XX ст., является дополнением теории «Х». Она отражает взгляды на работников представителей поведенческого менеджмента. К основным положениям теории «Y» относятся следующие:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
- физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
- нежелание работать не является наследственной чертой, в зависимости от условий труда человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание;



– внешний контроль и угроза наказания не являются основными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;

– ответственность и выполнение обязательств относительно целей организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда; наиболее важно вознаграждение, связанное с удовлетворением потребностей в самовыражении;

– воспитанный человек охотно берет на себя ответственность и стремится к этому;

– многие люди готовы применять свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель теории «Y» описывает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в этой теории распознаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Удельный вес работников, соответствующих этой теории, невелик – 15-20% численности коллектива, чаще всего они индивидуалисты и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

### **Теория «Z»**

Эту теорию в 1981 г. разработал американский профессор У. Оучи на основе японского опыта управления в дополнение к теориям «X» и «Y» Д. Мак-Грегора. Основная отличительная черта этой теории – обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно теории «Z», мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи. Эти ценности необходимо развивать у сотрудников с помощью соответствующей организации и стимулирования отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям.

Основные идеи теории «Z» заключаются в следующем:

– в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;

– люди предпочитают работать в группе и принимать групповые решения;

– должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;

- предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна осуществляться постоянная ротация кадров и должно быть организовано постоянное самообразование;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек - основа любого коллектива; именно он обеспечивает успешную деятельность предприятия.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний, однако такие работники есть практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения этой теории определяется удельным весом таких людей в коллективе.

## **2. Содержательные теории мотивации**

### **Теория иерархии потребностей А. Маслоу**

Широко известную сегодня теорию иерархии потребностей в 1943 г. разработал американский врач-психолог А. Маслоу. Эта теория содержит такие идеи:

- человек постоянно испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей, которые объединяются в группы и образуют иерархию;
- потребности, которые не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- обычно человек ощущает одновременно несколько потребностей, находящихся в комплексном взаимодействии; если одна потребность удовлетворяется, на ее место встает другая;
- потребности более низкого уровня требуют первостепенного удовлетворения, а потребности более высокого уровня начинают активно влиять на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;

– потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, чем потребности более низкого уровня.

Согласно теории А. Маслоу, существует пять групп потребностей:

1. *Физиологические потребности* - в пище, воде, воздухе, убежище, т.е. те, которые человек должен удовлетворять для поддержания своего организма в жизнедеятельном состоянии. Такие потребности в значительной мере связаны с физиологией человека. Для управления такими людьми необходимо, чтобы небольшая заработная плата обеспечивала им выживание и рабочие условия не слишком усложняли жизнь.

2. *Потребности в защищенности и безопасности* связаны со стремлением и желанием человека находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести ему жизнь.

3. *Потребности в принадлежности и причастности*. Человек стремится к участию в совместных действиях; он хочет дружбы, любви, а также быть членом каких-то объединений, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека эти потребности являются ведущими, он рассматривает свою работу как принадлежность к коллективу, возможность установить хорошие и дружеские отношения с коллегами.

4. *Потребности в признании и уважении* отражают желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это.

5. *Потребности в самовыражении* проявляются в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т.п.

Из теории иерархии потребностей А. Маслоу можно выделить несколько практических рекомендаций по управлению мотивацией подчиненных.

1. Прежде всего руководители должны стремиться к удовлетворению тех потребностей подчиненных, которые находятся на низких уровнях иерархии, например в хорошей оплате и безопас-

ности труда, стабильности рабочего места. Лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы: выражение социального признания, присвоение почетных званий, предоставление автомашин и т.п. Без учета такой зависимости невозможно добиться успеха. Большое практическое значение имеют выводы А. Маслоу о динамике потребностей, согласно которым по мере удовлетворения потребностей более низких уровней происходит актуализация потребностей все более высоких уровней. На практике это означает, что если сотрудник в настоящее время больше всего озабочен, например, сохранением работы, то после обретения уверенности в стабильности рабочего места можно рассчитывать на возрастание у него социальных, а затем и других потребностей более высоких уровней. Потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности низших уровней.

2. Теория А. Маслоу не учитывает индивидуальных различий в потребностях людей, но руководители должны знать, что многие ситуационные факторы (возраст, пол, опыт, национальность, содержание работы, положение в организации и т.п.) приводят к различным проявлениям потребностей подчиненных. У разных людей разные потребности, и если руководитель хочет эффективно стимулировать подчиненных, он должен учитывать эти различия.

3. Для мотивации конкретного работника руководитель должен предоставить ему возможность удовлетворить его потребности именно так, чтобы это способствовало достижению целей организации.

### **Теория существования, связи и роста К. Альдерфера**

Теорию потребностей существования, связи и роста разработал в 1972 г. американский ученый К. Альдерфер. Он предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей А. Маслоу. Отмечая недостаточную четкость различения некоторых групп потребностей в теории А. Маслоу, он выделил не пять, а три класса (группы) потребностей: существования, связи и роста.

*Потребности существования* содержат две группы потребностей пирамиды А. Маслоу: в безопасности и физиологические.

*Потребности связи* отражают социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к группе потребностей связи относятся потребности в принадлежности к социальной группе, признании и уважении, связанные со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей в безопасности пирамиды А. Маслоу, которая связана с групповой безопасностью.

*Потребности роста* аналогичны потребностям в самовыражении пирамиды А. Маслоу и включают в себя также потребности группы признания и самоутверждения, связанные со стремлением к развитию уверенности, самосовершенствованию и т.п.

Эти три группы потребностей, как и в теории А. Маслоу, расположены по иерархии. Однако между ними есть одно принципиальное различие: согласно А. Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх (удовлетворил потребность нижнего уровня - перешел к следующей и т.д.). К.Альдерфер полагает, что это «движение» идет в обе стороны (наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня). При этом К.Альдерфер считает, что в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний.

### **Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда**

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения внесла теория приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда (1962г.). Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д.Мак-Клелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. По утверждению Д.Мак-Клелланда, любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребно-

сти высшего уровня: достижения, соучастия, власти. Д.Мак-Клелланд рассматривает их как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

*Потребности достижения* проявляются в стремлении человека достичь стоящих перед ним целей эффективнее, чем он делал это ранее. Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения влияет на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень этой потребности у работников при приеме в организацию, продвижении по службе, а также для приведения в соответствие с этой потребностью характера и содержания их работы.

*Потребность соучастия* проявляется как стремление к дружеским отношениям с окружающими. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, при которых они регулярно получали бы информацию о реакции окружающих на их действия. Нужно также предоставить им возможность активно взаимодействовать с широким кругом людей. Руководство организации, принимая новых работников, должно оценивать уровень развития у них этой потребности.

*Потребность во власти* состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью этой потребности является стремление контролировать действия людей, влиять на их поведение, брать на себя ответственность за их действия.

Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех и, в противоположность этому, стремление полностью отказаться от каких-либо притязаний на власть.

Люди с высокой мотивацией властвования подразделяются на две непересекающиеся группы. Первую группу составляют лица, стремящиеся к власти ради властвования, возможности командовать. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл. Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к власти для того, чтобы с ее помощью более эффективно решать задачи организации.

Д.Мак-Клелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (в достижении, соучастии и властвова-

нии) для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции Д.Мак-Клелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, а взаимосвязаны.

### **Теория двух факторов Ф. Герцберга**

Эту теорию разработал Ф. Герцберг с коллегами на основе проведенных в конце 50-х годов XX в. исследований двухсот инженеров и конторских служащих крупной лакокрасочной фирмы. Целью исследований было выяснение факторов, оказывающих на работников мотивирующее и демотивирующее воздействие, влияющих на их чувство удовлетворенности. Служащим были заданы два вопроса: «Можете ли вы подробно описать, когда после выполнения обязанностей на работе чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы подробно описать, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

В результате исследований были определены две группы факторов, по-разному влияющих на мотивацию труда.

*Гигиенические* факторы, или факторы «здоровья», связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним относятся заработная плата, безопасность и условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т.п.), статус, правила, распорядок, режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными. Сами по себе они не вызывают удовлетворенности у работников, но их ухудшение или отсутствие порождает неудовлетворенность трудом и демотивацию.

*Мотивирующие факторы* связаны с характером и сущностью работы. Они непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений, являются стимуляторами эффективного труда. К мотивирующим факторам относятся достижение целей, возможность успеха и признания, интересное содержание труда, высокая степень самостоятельности и ответственности, профессионально-должностной рост, возможность личной самореализации.

Теория мотивации Ф. Герцберга имеет много общего с теорией А. Маслоу. Гигиенические факторы Ф. Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопас-

ности и уверенности в будущем, а его мотивационные факторы сравнимы с потребностями высших уровней А.Маслоу в уважении и самовыражении. Но в одном пункте эти теории расходятся. А.Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто вызывающее ту или иную линию поведения (если менеджер предоставляет рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, тот будет работать лучше).

Ф. Герцберг, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда их реализация кажется ему неадекватной или несправедливой.

Обобщая результаты своих исследований, Ф. Герцберг сделал несколько выводов:

- отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;

- наличие мотивирующих факторов может лишь частично компенсировать отсутствие факторов гигиены;

- в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;

- наибольшее положительное мотивационное воздействие достигается с помощью мотивирующих факторов при наличии факторов гигиены.

Практические рекомендации менеджерам по применению двухфакторной теории Ф. Герцберга:

1. Необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и позволить подчиненным самостоятельно определить наиболее предпочтительные.

2. Руководители должны дифференцированно и осторожно подходить к использованию различных стимулов и в том случае, когда потребности низшего уровня в достаточной степени удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как основные.

3. Менеджерам не следует тратить время и средства на использование мотивирующих факторов до тех пор, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

4. Мотивирующие факторы эффективно используются при таких условиях:

- если работники регулярно получают информацию о позитивных и негативных результатах своей работы;



- если им созданы условия для роста собственной самооценки и уважения (психологического роста);
- если работникам позволено самостоятельно составлять расписание своей работы;
- если подчиненные несут определенную материальную ответственность;
- если они могут открыто и приятно общаться с руководителями всех уровней управления;
- если подчиненные отчитываются за работу на доверенном им участке.

### **3. Процессуальные теории мотивации**

#### **Теория ожиданий**

Теория ожиданий корнями уходит в 30-е годы XX ст. В значительной степени она связана с работами К. Левина, однако основным ее разработчиком применительно к мотивации и поведению человека в организации является В.Врум.

Теория ожиданий основывается на том, что наличие активной потребности - не единственное необходимое условие мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться, что выбранный им вариант поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Таким образом, ожидания можно рассматривать как оценку личностью вероятности определенного события. Например, большинство студентов справедливо ожидают, что успешное окончание колледжа позволит им получить хорошую работу и, работая с полной отдачей, они смогут продвинуться по службе.

*Мотивацию человека к труду* определяют три взаимосвязанных фактора.

1. *Ожидания желаемого результата от затраченных дополнительных усилий* (затраты - результат).

Например, торговый агент может ожидать, что если он обзвонит за неделю на 10 человек больше, чем обычно, объем продаж увеличится на 15%. Менеджер может ожидать, что если он затратит дополнительные усилия и напишет квартальный отчет в срок, то получит высокую оценку своей деятельности. Рабочий на заводе может ожидать, что, если он будет производить продукцию

высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, ему повысят разряд.

2. *Ожидания вознаграждения за полученный результат* (результат - вознаграждение).

Продолжая рассматривать приведенные примеры, отметим, что при увеличении объема продаж на 15% торговый агент может ожидать получения определенного процента премии. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий его деятельность будет высоко оценена руководством, он получит продвижение по службе и у него появятся связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

3. *Валентность, или ожидаемая ценность вознаграждения.*

Валентность - это степень привлекательности реально получаемого вознаграждения, его соответствие ожидаемому. Поскольку у различных людей потребности и желания относительно вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое за достигнутые результаты, может и не иметь для них ценности. Например, менеджер за выполненную работу рассчитывал на продвижение по службе, а получил незначительную прибавку к зарплате. В этом случае валентность получаемого вознаграждения не слишком велика, и мотивация трудовой деятельности менеджера будет ослабевать.

Если хотя бы один из трех перечисленных факторов незначительно влияет на мотивацию, то мотивация будет слабой, результаты труда - низкими.

Практические рекомендации менеджерам по применению теории ожиданий:

1. Поскольку люди имеют различные потребности, то они по-разному оценивают вознаграждение. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Часто работники получают вознаграждение до того, как у них появляется возможность оценить его. Это может привести к их демотивации.

2. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

граждением. Вознаграждать подчиненных следует только за эффективную работу.

3. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемый от подчиненных, и внушить им, что они могут достичь их, если приложат усилие. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если уровень его ожиданий не слишком высок, то производительность скорее всего будет низкой.

4. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ощутимого вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

5. Необходимо оказывать помощь подчиненным в осознании ими реальности заданий и путей их выполнения, ценности получаемого за это вознаграждения. Такая помощь повышает трудовые усилия работников.

Оценивая теорию ожидания В.Врума, приходим к таким общим выводам: ее ценность состоит прежде всего в доказательстве того, что в процессе формирования мотивов работники не только соотносят цели организации и индивидуальные задания с собственными потребностями и определяют их личную привлекательность, но и оценивают средства, инструменты и вероятность достижения этих целей. Вот почему недостаточно только предложить сотрудникам сильные стимулы, важно указать им средства и возможности достижения целей.

### **Теория справедливости (равенства)**

Эту теорию в 60-е годы XX ст. разработал американский ученый С. Адам.

Основная идея теории справедливости состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает оценку своих действий с оценкой аналогичных действий коллег и на этой основе приходит к выводу о справедливости оплаты его труда. Несправедливость может существовать в форме недоплаты (она переносится острее и вызывает возмущение) и переплаты (ощущается реже, у нормального человека при этом возникает чувство вины или зависимости).

Сравнение собственного вознаграждения с вознаграждением коллег носит субъективный характер, так как базируется на собственной неполной и неточной информации, а иногда и на слухах.

При обнаружении несправедливости у работника возникает психологическое напряжение. Стремясь избавиться от него, он может действовать так:

- снизить интенсивность и качество работы;
- требовать увеличения вознаграждения, повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда;
- требовать компенсировать недоплату продукцией;
- переоценить собственные возможности, потерять уверенность в себе, чувство перспективы;
- попытаться заставить коллег работать больше, так как они больше получают;
- повлиять на руководство, чтобы оно для восстановления справедливости уменьшило вознаграждение коллегам;
- изменить для себя объект сравнения, решив, что коллега находится в особых условиях (имеет личные связи с руководством или особые качества и способности);
- перейти в другое подразделение или уволиться.

Как видим, большинство возможных действий сотрудника по восстановлению справедливости имеет отрицательные последствия для организации.

Выводы из теории равенства для практики управления мотивацией людей:

1. Менеджеры должны систематически наблюдать за восприятием сотрудниками соотношения их вклада и вознаграждения и предотвращать возникновение у них чувства несправедливости.

2. Следует по возможности увеличивать оплату труда, чтобы у работников не появилось впечатление, что им недоплачивают, так как это снижает производительность и вызывает неудовлетворенность, причем снижение производительности тем выше, чем больше работников одного уровня негативно оценивают свое положение.

3. Критерии измерения вклада подчиненных в общую работу и их вознаграждения необходимо изложить в понятной форме и сообщить всем до начала работы. Работники должны знать, кто, за

что и в каком размере получает вознаграждение и какие факторы определяют размер вознаграждения.

4. Работников больше интересует не абсолютный уровень их вознаграждения, а то, как их вознаграждение соотносится с вознаграждениями коллег. Это можно использовать при ограниченности ресурсов. Для повышения мотивации менеджеры должны распределить их так, чтобы поощрить лучших работников.

5. Различие в доходах стимулирует повышение производительности у работников, способных добиваться результатов выше средних. Однако это происходит лишь при условии точного измерения результатов труда.

6. Соотношение оплаты и затрат труда следует менять прежде всего для работников, которые могут сравнивать свое положение с положением коллег.

7. Размер вознаграждения работника должен соответствовать его самооценке. Занижение или завышение (хотя и в разной степени) негативно влияет на мотивацию.

Многие западные и отечественные компании пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда, сохраняя суммы выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически (люди подозревают несправедливость там, где ее нет). Сохраняя размеры заработков сотрудников в тайне, компания рискует потерять положительное мотивационное воздействие повышения заработной платы, связанное с продвижением по службе.

### **Теория постановки целей**

Эту теорию в 1966 г. разработал Э. Лок. Корни этой теории в определенном смысле уходят в разработки Ф. Тейлора (20-е годы XX ст.), П. Друкера (50-е годы), Д. Мак-Грегора (60-е годы). Значительный вклад в разработку этой теории внесли ученые Т. Раен и Г. Латэм.

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия.

В общем виде модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Человек с учетом своего эмоционального состояния осознает и оценивает происходящие во-

круг него события. На основе этого он определяет для себя цели, к которым намерен стремиться, выполняет определенную работу, достигает намеченного результата и получает от этого удовлетворение.

Рассматриваемая теория утверждает, что готовность человека затрачивать определенные усилия, выполнять работу на определенном уровне в значительной степени зависят от четырех *характеристик целей*: сложности, специфичности, приемлемости, приверженности им.

*Сложность цели* отражает степень профессионализма и уровень исполнения, необходимый для ее достижения. Существует непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы по ее достижению. Чем сложнее цели, которые ставит перед собой человек, тем лучших результатов он может достичь. Исключение составляет случай, когда ставятся нереальные, сложные цели. Работники могут просто игнорировать слишком сложные цели. Поэтому усложнение целей дает положительный эффект только тогда, когда они реальны.

*Специфичность цели* отражает ее количественную ясность, точность и определенность. Экспериментально установлено, что более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, лучшему исполнению работы, чем те, которые имеют широкий смысл, нечетко определенное содержание и границы. Человек, имеющий слишком широкие по смыслу и содержанию цели, работает так же, как тот, кто совершенно не имеет перед собой целей. Но нельзя и слишком сужать цели, ибо тогда вне поля зрения и внимания человека останутся важные стороны осуществляемой им деятельности.

*Приемлемость цели* отражает степень, до которой человек воспринимает ее как собственную. Если человек именно так воспринимает поставленную перед ним цель, сложность и специфичность для него не имеют большого значения. Приемлемость цели для человека напрямую зависит от ее достижимости и выгоды. Если потенциальные выгоды от достижения цели не очевидны, она может быть не принята. Поэтому руководители, формулируя цели перед подчинёнными, должны представлять их как достижимые, выгодные, справедливые и безопасные.

*Приверженность цели* отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для ее достижения. Это очень важная характеристика, особенно на стадии выполнения работы. Она может стать решающей, если выполнить работу намного труднее, чем это казалось при постановке целей. Если все легко получается, приверженность цели у работника возрастает, а при появлении трудностей снижается. Руководство должно постоянно контролировать уровень приверженности цели у работников и предпринимать необходимые меры для ее поддержания.

Последним шагом процесса мотивации в теории постановки целей является удовлетворенность работника результатом. Он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для следующего ее цикла.

Если получен позитивный результат, человек получает удовлетворение, а если негативный - расстраивается. Теория постановки целей утверждает, что удовлетворенность или расстройство человека определяется двумя взаимосвязанными процессами: внутренними по отношению к нему и внешними. Внутренние процессы в основном связаны с тем, как сам человек оценивает полученный им результат в сравнении с поставленной целью, а внешние процессы - с оценкой исполнения окружением. Позитивная реакция окружения (благодарность руководства, продвижение по службе, похвалы коллег и т.п.) вызывает удовлетворение, негативная приводит к неудовлетворенности.

Практические рекомендации по применению теории постановки целей:

1. Эта теория не должна одинаково применяться для всех людей. У разных групп людей, различающихся по полу, возрасту, образованию, профилю деятельности и т.п., степень целевой ориентации различна. Например, ясность, точность и определенность цели обычно важны для людей с более низким уровнем образования, небольшим опытом работы. Для людей с высоким уровнем образования гораздо чаще более важным является наличие в цели вызова, неопределенности, оставляющих простор для творческого труда.

2. Руководство при постановке целей должно обеспечить широкое участие подчиненных, исполнителей в их обсуждении, ибо участие в постановке цели приводит к удовлетворенности.

Однако не очевидно, что это позитивно сказывается на уровне и качестве исполнения.

3. Необходимо эффективно сочетать постановку целей перед отдельными работниками и группами. Если цели индивидуальны, возникает конкуренция между членами группы, что активизирует деятельность каждого из них, но ослабляет эффект синергии от групповой работы. Постановка целей перед группами порождает межгрупповую конкуренцию, но снижает индивидуальную отдачу работников.

4. Необходимо разумно сочетать стимулирование за полученный конечный результат со стимулированием за качественное исполнение конкретной текущей работы. В какой пропорции это делается, зависит от индивидуальных характеристик управляемых людей и характеристик ситуации, в которой они выполняют свои действия.

### **Теория Л. Портера - Э. Лоулера**

В 1968 г. Л.Портер и Э.Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, которая содержит элементы теории ожиданий и теории справедливости. Достигнутые результаты зависят от затраченных сотрудником усилий, его способностей, а также сознания им своей роли. Уровень затраченных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что приложенные усилия действительно повлекут за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами. Для того чтобы лучше понять механизм мотивации по модели Л.Портера - Э.Лоулера, рассмотрим ее по элементам.

Итак, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характера человека и осознания им своей роли в процессе труда.

Теория Л.Портера - Э.Лоулера внесла значительный вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Она показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в единую теорию мотивации.



Установлено, что только при наличии определенных условий повышение заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что повышение производительности труда обязательно приведет к повышению заработной платы.

Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между заработной платой и достигаемыми трудовыми результатами. Однако исследования показали, что менеджеры часто оценивают затраченные работником усилия исходя из его стажа и времени, проведенного на работе, а вовсе не из достигнутых результатов.

Для установления связи между заработной платой и достигаемыми трудовыми результатами Э.Лоулер предложил разделить заработную плату работника на три части. Одна ее часть выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто выполняет в организации аналогичные обязанности, должны получать за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту часть заработной платы, но ее размер автоматически регулируется. Размер третьей части заработной платы варьируется для каждого работника и зависит от достигнутых им результатов в предшествующий период. Для плохого работника он должен быть минимальным, для хорошего - максимальным: примерно как первые две части, вместе взятые. Размер третьей части заработной платы может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующий период.

Оклад (первые две его части) может увеличиваться только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслугой лет и повышением стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная человеком часть заработной платы (третья) может изменяться и весьма резко. Поэтому если результативность труда работника снижается, то уменьшается и заработная плата вследствие уменьшения ее переменной части. Таким образом, производительность труда влечет за собой изменения в оплате.

### **Теория усиления мотивации Б. Скиннера**

Теорию усиления мотивации в 1938 г. разработал Б. Скиннер. Согласно теории Б. Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и избегать заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.

Схематически механизм поведения, согласно Б. Скиннеру, можно изобразить так:

Стимулы → поведение → последствия → будущее поведение.

Согласно этой модели наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия поведения положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т.е. его поведение повторится. Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения. Многократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Применяя теорию Б. Скиннера на практике, руководитель должен предвидеть, как влияют на сотрудников последствия выполнения данных им заданий, и ставить перед ними вполне достижимые цели, реализация которых может вызвать у них позитивный психологический эффект.

Практические советы для менеджеров (согласно теории усиления мотивации Б. Скиннера):

1. Не вознаграждайте всех одинаково. Вознаграждение лишь в том случае дает позитивный эффект, если оно зависит непосредственно от деятельности подчиненного. Одинаковое для всех вознаграждение поощряет плохую или среднюю работу.

2. Неполучение вознаграждения также является фактором воздействия на подчиненных. Менеджеры могут влиять на подчиненных сотрудников как действием, так и бездействием. Например, если человек, заслуживающий похвалы, не получит ее, то в следующий раз он будет работать хуже.

3. Объясните сотрудникам, что они должны сделать, чтобы их поощрили. Четкое определение стандартов деятельности позво-

ляет сотрудникам своевременно и правильно ориентировать собственное поведение на получение вознаграждения и улучшить достижения.

4. Покажите людям, что именно они делают неправильно. Если сотрудник лишен вознаграждения без соответствующих объяснений, это вызывает у него недоумение и обиду. Кроме того, в этом случае он не сможет своевременно исправить ошибку.

5. Не наказывайте подчиненных в присутствии других сотрудников, особенно хорошо им знакомых. Публичный выговор – эффективное средство воздействия на подчиненных, но это унижает их достоинство и может стать причиной обиды на менеджера не только пострадавшего, но и других членов группы.

6. При вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы. Последствия любого поведения должны быть адекватны ему. Люди должны получать такое вознаграждение, которое заслужили. Как незаслуженное вознаграждение, так и заработанное, но не полученное работником, снижают его мотивацию и в целом подрывают доверие к менеджеру.

Теория усиления мотивации Б. Скиннера подвергается критике по разным направлениям. Ее упрекают за упрощенность и игнорирование внутренних, психологических стимулов, индивидуальных особенностей людей, влияния коллектива, за схематизацию поведения человека путем сведения его к принципу «стимул – реакция». Однако в системе с другими подходами теория усиления мотивации полезна в практической работе, особенно относительно работников, у которых доминируют материальные потребности.

#### **6.6. Понятие о методах мотивации**

*Методы мотивации* — это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности.

К неэкономическим методам мотивации относятся организационные и морально-психологические.

*Организационные методы* предполагают прежде всего привлечение работников к участию в делах организации, т.е. им

предоставляется право голоса при решении ряда проблем (как правило, социального характера).

Важную роль играет *мотивация перспективой* приобрести новые знания и навыки. Она делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне.

*Мотивация обогащением содержания труда* заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личностным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, а также позволяющей проявлять их творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

*Морально-психологические методы* мотивации содержат следующие основные элементы.

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность. Для того чтобы работа приносила удовлетворение, задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.

2. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать.

3. Признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что об особо отличившихся работниках упоминают в специальных докладах высшему руководству организации, представляют ему, персонально поздравляют по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране личное признание еще не получило широкого распространения как метод мотивации работников; более распространено публичное признание.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и другие достижения работникам могут объявляться благодарности или они награждаются ценным подарком. Правилами внутреннего распорядка могут быть предусмотрены и другие поощрения, например почетные звания своей организации.

За особые трудовые заслуги работников могут представлять к награждению орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоению почетных званий.

Поощрение призвано стимулировать не только конкретного субъекта, но и других, а для этого оно должно восприниматься коллективом как справедливое. При этом допускается соединение нескольких мер поощрений, например материального и морального стимулирования.

Работникам, успешно и добросовестно выполняющим трудовые обязанности, в первую очередь предоставляются льготы в сфере социально-культурного обслуживания и при продвижении, т.е. переводе на более квалифицированную работу или на высшую должность.

Представители высшего звена управления обязательно должны лично участвовать в поощрении сотрудников, регулярно посещать подразделения, хотя бы по телефону контактировать с передовиками. Только в этом случае система поощрения будет эффективной.

4. Постановка высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд.

5. Атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и коллег.

6. Продвижение в должности, объединяющее все рассмотренные методы мотивации. В то же время этот метод мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

7. Похвала при завершении работы большого объема, освоении новых методов труда или новой продукции, внедрении рационализаторского предложения. Другими словами, хвалить нужно тогда, когда дело закончено, когда на чем-то можно поставить точку и приступить к новой работе.

8. Одобрение в ходе работы, если дело идет на лад. В этом случае уместны такие слова: «правильно, продолжайте», «покажите этот прием коллеге, потом мне расскажете, как это удалось». Одобрение можно сочетать с рекомендациями, даже с критикой:

«здесь и здесь все получается правильно, а в этой операции допускаете ошибку». При этом можно одобрить старание, прилежание и рекомендовать другое средство выполнения работы.

9. Поддержка, когда работник сомневается, не уверен, не может определиться с выбором целей, задач, способов поведения и действия. В этот момент поддержка крайне необходима. Человек особенно нуждается в поддержке при освоении нового дела. Основная цель поддержки - устранить сомнение, неуверенность, колебания. Этот метод лучше использовать, когда работник находится в состоянии растерянности, подавленности в результате длительных неудач, плохого настроения, когда человек имеет и необходимые знания, и умение, а работа не получается.

10. Порицание. Это слова, обращенные к совести человека. Используя порицание, следует руководствоваться следующими правилами:

- перед тем как прибегнуть к критической оценке результата работы или проступка, следует тщательно разобраться в обстоятельствах, сложившейся ситуации, разграничить причины личного порядка и объективные, не зависящие от работника. Порицать можно только за упущение, недоработку, промахи, связанные с отношением к делу, привычками, с такими индивидуальными особенностями, как невнимательность, ненаблюдательность, забывчивость, леность, торопливость, нерасторопность и т.п.;

- необходимо указать подчиненному на причину, приведшую к недостаткам в работе или проступку. Порой подчиненный сразу же отвергает доводы руководителя. В этом случае надо быть готовым к повторению и разъяснению доводов, чтобы работник убедился в своей неправоте;

- ни в коем случае не следует горячиться при порицании и критике подчиненного, необходимо избегать сравнений и эпитетов, которые могут восприниматься как обидные, оскорбительные. Подобные выразительные средства мало помогают восприятию деловой стороны порицания, но могут вызвать агрессивную реакцию, открытый протест со стороны подчиненного;

- в порицании должна содержаться позитивная программа. Следует не только указать подчиненному на недостатки и их причины, но и предложить выход, научить, как избегать в дальнейшем повторения подобных случаев;

– если подчиненный очень болезненно воспринимает критику, сильно переживает по поводу замечаний и в результате начинает делать еще больше упущений, необходимо соединить порицание с какой-либо формой поощрения - поддержкой, ободрением. Подчиненный должен видеть выход из создавшегося сложного положения.

Большое значение в организации повседневного морально-психологического стимулирования должно быть отведено наиболее авторитетным членам коллектива. Похвала, одобрение, поддержка могут исходить не только от руководителя. Когда приходится выносить работнику порицание, предупреждение, желательно опираться на поддержку и инициативу авторитетных членов коллектива. Тогда эффект стимула будет сильным: ведь порицают, критикуют коллеги, друзья.

#### **6.7. Мотивация начинающих специалистов**

Мотивация начинающих работников в значительной степени зависит от их успешной адаптации в новой организации, усвоения и принятия ими характерных для организации системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов.

Поэтому первой ступенью задействования начинающего специалиста является его *введение в должность*, цель которого - ускорить освоение новичком работы, сократить период его адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими. Такие процедуры позволяют человеку ощутить, что его ждали, к его приходу готовились. Они позволяют также избежать на первых порах многих ошибок, вызванных слабым знанием организации и ее особенностей, уменьшить психологическую боязнь провала и тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению.

Введение в должность новых сотрудников проводят с помощью специального курса *ориентации*; общей - информирование об организации в целом, и специальной - информирование о подразделениях.

*Общую ориентацию* обычно проводят сотрудники кадровой службы, которые знакомят новичков с организацией, ее полити-

кой, условиями труда, правилами, основными требованиями к работе. При этом в фирмах новичкам сообщают такие сведения:

- об организации в целом - виды деятельности, структура, руководство, продукция, потребители, традиции, приоритеты, проблемы, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения;

- об оплате труда - нормы и способы оплаты, оплаты за работу в выходные дни и сверхурочную, условия премирования и пр.;

- о режиме труда и отдыха - порядок предоставления отпусков и отгулов;

- о дополнительных льготах - страхование, выходные пособия, возможности обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;

- об охране труда и технике безопасности - риск и опасность, связанные с выполнением работы, меры предосторожности, места оказания медицинской помощи, оздоровительные и спортивные центры, возможности занятия физической культурой, поведение при несчастных случаях и способы оповещения о них, требования к здоровью и запреты, связанные с его охраной (например, курение);

- о вопросах, связанных с управлением персоналом - условия назначения на должность, перемещения, увольнения, испытательный срок, права и обязанности, отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами, оценка работы, дисциплина, поощрения и взыскания;

- об отношениях с профсоюзами;

- о решении бытовых проблем - комнаты отдыха, условия парковки машин;

- об экономическом положении организации - стоимость оборудования, прибыль, убытки от прогулов, опозданий и несчастных случаев.

*Специальную ориентацию* нового сотрудника осуществляет руководитель подразделения; к ней относится доведение до его сведения такой информации и осуществление таких действий:

- цели, технологии и особенности работы подразделения;

- внутренние и внешние отношения и связи;

- персональные обязанности и ответственность; предписания, касающиеся выполнения работы; ожидаемые результаты,



нормативы оценки; продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные работы, замены;

– конкретные вопросы: где и что взять, у кого просить помощи;

– правила поведения при пожарах и авариях; правила техники безопасности и гигиены; организация отдыха, перерывов, приема пищи; порядок личных телефонных разговоров;

– осмотр подразделения, комнат отдыха, душевых, мест для курения, различных специальных служб;

– знакомство с новыми коллегами.

При индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно перечисляет требования (в том числе и неписаные), сообщает о трудностях, которые могут возникнуть, и о наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах (особенно тех, у кого трудный характер, а также тех, на кого всегда можно положиться, у кого можно просить совета).

Каждый начинающий сотрудник должен знать общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения, процедуры подачи жалоб; действия в случае опоздания или болезни, при необходимости взять отгул, отпроситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и т.д.

Руководитель контролирует первые шаги нового сотрудника, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Для эффективной мотивации нового сотрудника нужно обеспечить успешное прохождение им процесса профессиональной, психофизиологической и социально-психологической адаптации.

*Профессиональная адаптация* заключается в активном освоении профессии, ее специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений (для начала в стандартных ситуациях). Начинается адаптация с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации

зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических качеств личности.

*Психофизиологическая адаптация* к условиям труда, режиму работы и отдыха не представляет особой сложности. Она происходит достаточно быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики этих условий. Тем не менее большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за отсутствия такой адаптации.

*Социально-психологическая адаптация* к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям может быть связана с большими трудностями. Человек может пережить разочарование из-за обманутых ожиданий быстрого успеха, обусловленных недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

На мотивацию начинающих сотрудников влияет также *адаптация работы к человеку*. Она предполагает организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени, распределение трудовых функций и конкретных заданий исходя из личных особенностей и способностей работников, индивидуализацию системы стимулирования.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, показать некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами и их расположения, не быть принятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения.

Для того чтобы удержать входящего в организацию полезного ей нового сотрудника, существуют различные приемы: меры долгосрочной материальной поддержки, выходящие за пределы заработной платы; обещания продвижения по службе или предоставления интересных мест работы; предоставление за счет организации возможностей обучения и развития, жилья на льготных условиях и др.

При вхождении человека в организацию к отрицательным результатам может привести недогрузка на работе, постановка

упрощенных задач и легких заданий. К негативным последствиям может привести также постановка очень сложных задач и перегрузка. Желательно, чтобы на начальном этапе вхождения человека в организацию его нагрузка была оптимальной.

Благоприятным с точки зрения повышения заинтересованности в работе в организации является создание таких ситуаций и постановка таких задач, которые новый сотрудник может решить самостоятельно, в них должны содержаться элементы вызова и необычности, а также возможности решения их новыми для начинающего методами. В этом случае у нового работника проявляется повышенный интерес к организации, удовлетворение от получения новых результатов.

К сильным средствам, способствующим мотивации новых сотрудников и успешной их адаптации, относятся беседы с руководством, разъяснения и рекомендации. Такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности, резко повышают чувство принадлежности к деятельности организации.

С усилением мотивации нового сотрудника связано воспитание у него чувства ответственности за деятельность организации и обязательств по отношению к ней. Эффективным способом воспитания нового сотрудника являются заметные вложения средств в него и затраты времени на начальном этапе. В этом случае новый сотрудник начинает ощущать, что организация много вкладывает в него, и он должен ей платить тем же. Появляются чувства долга и вины перед организацией, если он недостаточно ответственно и результативно подходит к своей деятельности. Осуществляя подобное воспитание нового работника, руководители должны подчеркивать, что ожидают от него добросовестной и напряженной работы и лояльности относительно организации.

Мотивацию новых сотрудников достаточно заметно усиливает привлечение их к принятию решений, обсуждению проблем совместно с коллегами и руководством: у начинающих работников реализуется потребность в причастности, принадлежности.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что такое мотивация, каково ее значение в организационном поведении?

2. При каких условиях постановка целей может использоваться для улучшения качества выполнения работы?
3. Дайте классификацию мотивации.
4. В чем отличие мотивов и стимулов?
5. Дайте сравнительную характеристику основных мотивационных теорий.
6. Какова роль денег как фактора мотивации в основных мотивационных теориях?

#### **Тематика рефератов**

1. Сущность и характеристика содержательных теорий мотивации.
2. Управление собственной мотивацией.
3. Потребности как основа мотивации.
4. Мотивация в менеджменте.
5. Национальные особенности мотивационного менеджмента.
6. Проблемы мотивации в современной психологии.
7. Исследование факторов мотивации педагогов.
8. Мотивация как функция менеджмента.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Абчук В.А., Панфилова А.П. Менеджмент для педагогических специальностей. - М.: Академия, 2010.
2. Акбаева Д.Дж. Психология менеджмента: учебно-методическое пособие / А.Дж. Акбаева. – Карачаевск: КЧГУ, 2015.
3. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании. - М.: Кнорус, 2010.
4. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс. - М.: Академия, 2008.
5. Мижериков В.А. Управление общеобразовательным учреждением: Словарь-справочник. - М.: Академия, 2010.
6. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании. - М.: Высшее образование, Юрайт, 2009.
7. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – Киев: МАУП, 2001.

### Электронные ресурсы

1. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 439 с. - ISBN 978-5-238-01605-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118125](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118125)
2. Лисовская, Н.Б. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие / Н.Б. Лисовская, Е.А. Трощинина; Министерство образования и науки Российской Федерации, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. - СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2015. - 224 с.: табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8064-2106-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435428](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435428)
3. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учебное пособие / Ш. Ричи, П. Мартин; под ред. Е.А. Климов; пер. Е.Э. Лалаян. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 400 с. - (Зарубежный учебник). - ISBN 978-5-238-01510-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117384](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117384)
4. Столяренко, А.М. Психология менеджмента: учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 455 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02136-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118133](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118133)
5. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. - 4-е изд. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 425 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3675-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272218](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272218)

## **РАЗДЕЛ 7.**

### **ИМИДЖ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**

#### **7.1. Понятие имиджа**

Для каждого человека важно, как он выглядит в глазах окружающих.

Имидж - это некий образ, который человек, его «я», представляет миру, своего рода форма самопрезентации. С одной стороны, мы стараемся дать информацию окружающим, с другой - преследуем какие-то свои определенные цели, т.е. имидж нужен нам.

Обретение профессионального имиджа не самоцель, однако обладание им составляет весьма существенную личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

В современных условиях жесточайшей конкуренции для успешного ведения дел недостаточно просто руководить учреждением, быть талантливым финансистом или иметь интуицию, подсказывающую, как будет изменяться спрос на тот или иной товар. Работа руководителем образовательного учреждения в наши дни - это в первую очередь общение, коммуникации различного типа и уровня. В любом общении, кроме его содержательной составляющей, очень большую роль играет впечатление, производимое участниками общения друг на друга. От того, каким увидят директора учащиеся, родители учащихся, руководители других образовательных учреждений, зависит успех деловых коммуникаций и, в конечном счете, успех его работы. Поэтому в мире деловых людей огромное значение придается имиджу.

**Имидж** - английское слово, обозначающее «образ», «ореол». Это сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа, эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо. Забота о своем имидже – это запечатление его в сознании людей.

Имидж - это своего рода маска. Она должна подсказывать окружающим, какого отношения к себе ожидает от них носящий ее человек. Причем под образом понимается не только визуальный, зрительный облик, но и образ мышления, действий, поступков и т.д., т.е. в данном случае слово «образ» должно употребляться в широком смысле - как представление о человеке, мнение о нем.

Понятие имиджа включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Кроме того, оно говорит как о внешнем облике, так и о внутреннем мире человека, о его психологическом типе. Именно этой проблемой и занимается новая отрасль научного знания - **имиджология** (наука об имидже и его создании).

Понятие «имидж» может быть применимо не только к человеку, но и к организации и даже к стране. Имидж образовательного учреждения зависит и от личного имиджа руководителя. Также верно и обратное утверждение: имидж современного образовательного учреждения влияет на имидж его сотрудников.

Имидж современного образовательного учреждения включает такие составляющие, как авторитет, уважение, доверие, культурное общение, качественное образование учащихся, успешное поступление учащихся после окончания образовательного учреждения в различные учебные заведения и т.д.

Из перечисленных и других элементов складывается имидж современного образовательного учреждения, родителям учащихся становится ясно, что это за образовательное учреждение и его перспективы.

Специалисты в области имиджологии считают, что имидж - это набор стандартов. Любой человек может контролировать восприятие созданного им образа. Обучая учащихся, руководитель может корректировать имидж в соответствии с требованиями родителей учащихся и социального запроса. Восприятие родителями учащихся образовательного учреждения формирует определенное информационное поле вокруг образовательного учреждения, ее сотрудников и руководства. Положительный имидж привлекает к образовательному учреждению новых учащихся, а хорошая репутация гарантирует, что они будут обращаться к его услугам снова и снова.

В случае, когда рекламируется какое-либо образовательное учреждение, но при этом у сотрудников непрезентабельный вид, несовременные предметы офисного труда, то, вероятнее всего, у родителей учеников появится сомнение. В создании имиджа современного образовательного учреждения многое зависит от его сотрудников.

Наивен тот, кто думает, что достаточно прочесть книги об общении и правилах хорошего тона и усвоить ряд рекомендаций, чтобы научиться располагать людей к себе.

К сожалению, часто бывает так: отработан какой-то стереотип, приобретены и усвоены определенные формы поведения, стиль одежды, манера общения, и человек, не задумываясь, переносит этот стереотип в другие обстоятельства. Но имидж не застывшее понятие, человек может быть разным в зависимости от ситуации. Очень важно понимать мотивы своего поведения, зачем это нужно, что хочется получить в результате. Благоприятные внешние данные являются природным достоянием, которым следует умело распорядиться.

Однако проблема как раз в том и состоит, что положительный имидж необходим, прежде всего, образовательным учреждениям, которые появились недавно. Имидж, который разрабатывается с первых дней создания образовательного учреждения, в значительной степени определяет его репутацию в перспективе. Поэтому очень важное значение имеют мелочи - именно по ним окружающие судят о том, кто этот руководитель, что у него за образовательное учреждение, можно ли в него отдать обучаться своих детей.

Достаточно немного времени, чтобы родитель сделал те или иные выводы о характере, надежности и серьезности образовательного учреждения, основываясь на первом впечатлении. У него нет времени на длительный анализ своих чувств, особенно когда день расписан по минутам и еще предстоит много встреч с руководителями образовательных учреждений, так похожих друг на друга. Первое впечатление оказывается решающим и во многом определяет дальнейшее развитие отношений с руководителем образовательного учреждения. Люди чаще ищут подтверждение первому впечатлению, нежели пытаются составить новое, и если первое впечатление негативное, то придется затратить много времени и сил, чтобы разрушить такую установку. Если есть лишнее время и силы, то можно себе это позволить, а если надо решить конкретную задачу в короткие сроки, то эффективнее действовать, ориентируясь на закономерности и стереотипы восприятия.

Таким образом, имидж - неотъемлемый атрибут делового человека. Из чего же он складывается?



Специалисты приводят разные варианты комбинаций элементов, составляющих имидж руководителя. Так, многие руководители, а также политические и общественные деятели убеждены, что имидж связан в основном с внешностью.

Вне всякого сомнения, красивым людям легче создавать эффект личного обаяния. В кино или на телеэкране наш взор запечатлевает в памяти образы привлекательных людей. Психологи неоднократно убеждались, что из десяти случаев, по меньшей мере, в восьми наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным.

Но отсутствие привлекательных внешних данных не перекрывает дорогу к созданию благоприятного личного имиджа. Для этого только надо хотеть и уметь наилучшим образом выразить свои сильнейшие личностные качества. Более того, в каждом индивидууме есть способность нравиться людям. Как показывают исследования, чем больше прилагается усилий в проявлении способности нравиться людям, тем ярче высвечиваются интеллектуальные, художественные и информационные характеристики личности. Тем более, когда всему этому способность склонность к общению и лидерству.

Внешность - важная составляющая имиджа, но отнюдь не единственная. Есть еще внутренняя и процессуальная составляющие имиджа.

Внешняя составляющая имеет множество качеств, как говорят, «от носков до самой головы», т.е. от обуви до прически, включая мимику, манеры, костюм, походку, голос, жесты.

Внутренняя составляющая - это менталитет, т.е. образ мыслей, интеллект, профессионализм, интересы, ценности, хобби и многое из того, что относится к душе и разуму. Например, для руководителя образовательного учреждения внутренняя составляющая - это, прежде всего, идеи. Руководитель без идей является как бы бесцветным. Он ничего не отстаивает, никуда не зовет, ни за что не борется. Выработка идей - это то, что делает руководителя, а то, как он отстаивает свои идеи, является процессуальной составляющей имиджа. Для руководителя образовательного учреждения процессуальной составляющей имиджа будет предпочитаемый им стиль ведения дел, заключения договоров, формируемая им политика образовательного учреждения.

Кроме того, необходимо назвать:

– вербальный имидж - что говорит руководитель, как говорит;

– овеществленный имидж - предметы, вещи, которые его окружают;

– кинетический имидж - движения рук, головы и т.д.

Применительно к образовательному учреждению возможно выделить следующие составляющие имиджа:

1) визуальный имидж: целенаправленное воздействие на зрительные ощущения, фиксирующие информацию о дизайне, фирменной символике и иных носителях графической информации (реклама);

2) социальный имидж: внедрение в сознание целевых групп представлений о социальных целях и роли образовательного учреждения в экономической, социальной и культурной жизни общества;

3) бизнес-имидж: формирование представлений о субъекте деловой активности (деловая репутация, инновационность технологий, разнообразие форм обучения и т.д.). Бизнес-имидж образовательного учреждения обладает относительной стабильностью.

Каждый элемент структуры имиджа, воздействующий на представления людей в течение продолжительного временного отрезка, должен быть сформирован самим образовательным учреждением. Недостающий элемент в силу определенных стереотипов конструирует массовое сознание, создавая тем самым барьер труднопреодолеваемой существующей установки при последующем внедрении информации. Особое значение имидж имеет для хорошо известных образовательных учреждений, находящихся в центре внимания средств массовой информации, на виду общественности. Коррекция имиджа подобных структур ведется постоянно, посредством воздействий на общественное мнение.

Отношение к структуре образовательного учреждения может быть определено отношением к системе, включающей данную структуру, на основании оценки ее деятельности. Такая опосредованность может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на имидж конкретного образовательного учреждения. В подобной ситуации резко возрастает роль индивидуального имиджа: своевременная подача информации, своевременная реакция

на негативную информацию и т.д., что дает повод для ведения активных исследований в отношении имиджа конкретной структуры.

**Имидж организации** (от англ. image — образ) - это представление о профиле, виде ее деятельности, о том, что и как она делает, о качестве ее товаров и услуг, их особенностях, складывающееся на основе ее внешнего облика. Имидж организации зависит от масштабов ее деятельности, материально-технической базы и финансового состояния. Он демонстрируется через торговую марку, рекламную символику. Об имидже организации и персонала, работающего в ней, свидетельствуют отношения с партнерами, клиентами, кредиторами, социальными и общественными организациями. Таким образом, имидж - это и репутация, сложившаяся в профессиональной среде. Имидж организации существенно зависит от репутации ее владельцев и руководителей, от их личного имиджа, культуры и стиля руководства и взаимодействия.

Проблема имиджа - это проблема перемен, новых подходов к видению самого себя и, следовательно, новых идей. Поскольку не все люди позитивно воспринимают новые идеи, необходимо найти нужные слова, чтобы убедить сотрудников в необходимости перемен. Для поддержки благоприятного имиджа менеджеру необходимо быть не только компетентным, иметь располагающий внешний вид, уметь ладить с людьми, но и вырабатывать собственный набор этических правил для создания безупречной репутации и позитивного корпоративного имиджа.

Формирование имиджа организации начинается с определения ее целей, которые, в свою очередь, связаны с конкуренцией на рынке. Для образовательных учреждений — это борьба за ресурсы, за количество обучаемых и пр. Многие учреждения, чтобы обеспечить уникальную позицию услуг на рынке, не только создают имидж организации, но и используют комбинацию маркетинговых стратегий, готовят письменное имиджевое рекламно-коммерческое письмо - особый план действий, основанный на конкретных фактах, предложениях и подтвержденный документально на презентациях. Хорошо написанное предложение об образовательных услугах может добавить ценности демонстрационному решению и выделить эту организацию среди конкурентов. Чем больше людей узнают об услугах, предлагаемых образовательным учреждением, об их разнообразии и ценности, чем боль-

ше они будут соответствовать ожиданиям клиентов или превосходить их, тем больше они будут востребованы.

Однако проблема реальной образовательной практики состоит в том, что многие специалисты, работающие в образовательных учреждениях, недостаточно владеют маркетинговой, презентационной и имиджевой компетентностью, не всегда могут выступить в качестве экспертов своих услуг для детей и их родителей. Для продвижения услуг на рынке в жесткой конкурентной среде очень важно, чтобы специалисты, занимающиеся этой проблемой, имели разнообразную имиджевую информацию и могли в доступной форме привлечь к ней заинтересованного потребителя. К такой информации относится информация об образовательном учреждении: его деятельность в прошлом; репутация в микрорайоне, в городе; гордится ли персонал своей организацией; какое место на рынке образовательных услуг занимает организация и какова его корпоративная культура, какие в ней существуют нормы и порядки; с кем и как давно она осуществляет сотрудничество; каковы результаты обратной связи и степень удовлетворенности потребителей услуг.

Также важна информация о конкурентах. Необходимо знать сильные и слабые стороны и проблемы конкурентов и иметь об этом достоверную информацию. Однако во время презентации своих преимуществ не рекомендуется противопоставлять себя конкурентам и тем более говорить об их отрицательных сторонах.

Большое значение для эффективного корпоративного имиджа образовательного учреждения имеет информация о нем. Ее источники - прежде всего учебно-образовательные конференции для родителей и учителей, выставки достижений учеников. Полезны печатные материалы, подготовленные в самой организации, разнообразные публикации, свидетельствующие о возможностях и преимуществах образовательного учреждения, а также реклама, телемаркетинг, прямые обращения к клиентам. Кроме того, практикуется корпоративный сайт - информация в Интернете с компьютерными базами данных (портфолио): фотографиями достижений, фактами и цифрами, подтверждающими преимущества и возможности организации, удовлетворяющими специфические требования клиентов. При этом важно сделать акцент на превосходстве

данного учреждения, отметить его уникальные характеристики, новые стандарты обслуживания потребителей.

Кроме того, о корпоративном имидже свидетельствуют и материальные характеристики - например, наличие оборудованных учебных классов, компьютерного обеспечения, спортивного зала, разнообразных снарядов, специальных мастерских для уроков труда, помещения для релаксации. Надежность - это способность предоставлять услуги точно и согласованно; ответственность - это готовность обучающего и обслуживающего персонала оказывать высококачественные образовательные услуги и поддержку детям с самыми разными индивидуальными проблемами; гарантии - это уверенность в том, что полученные в конечном счете знания, умения и навыки помогут в успешной профориентации выпускников школ, лицеев, и дети будут учиться в безопасной для их здоровья и жизни среде.

Перечисленные измерения обладают потенциалом создания добавленной стоимости предлагаемых образовательных услуг, они создают позитивный корпоративный имидж и принципиально новые межличностные отношения с потребителями и клиентами, способствующими их продвижению. После того как разработаны цели будущего имиджа, необходимо осуществить выбор собственной имиджевой стратегии, т.е. основных направлений и ориентиров в построении корпоративного имиджа. Универсальный имидж опирается на такие позитивные качества личности, как патриотизм, трудолюбие, гуманность, добропорядочность, сотрудничество, духовность. Чтобы иметь высокий авторитет в организации, менеджеру нужно не просто опираться на перечисленные ценности, но и жить и действовать в соответствии с ними.

Таким образом, стратегия корпоративного имиджа предполагает специально организованную деятельность, успех которой зависит от того, насколько менеджеры образовательного учреждения понимают ожидания окружающих людей и насколько их имидж (личностный или корпоративный) соответствует потребностям имиджевой аудитории.

## **7.2. Создание имиджа: основные технологии**

Формирование имиджа бывает осознанным и неосознанным. Если разные люди ведут себя по отношению к вам одинаковым

образом, значит, неосознанно вы им это позволяете. Задача в этом случае состоит в том, чтобы не допустить подсознательных сигналов о себе, провоцирующих нежелательное поведение других людей. Поэтому первый технологический принцип формирования имиджа можно сформулировать так: воздействуй на людей с целью создания у них «нужного» мнения.

Необходимо влиять не только на их сознание («знайте, я хороший человек, и сейчас я вам это докажу...»), но и на подсознание, чтобы у них помимо их воли возникло чувство приятного ощущения, связанного с вами. Второй принцип технологии формирования имиджа гласит: следует в большей мере воздействовать на подсознание людей, чем на их сознание (до 80 %).

Во-первых, подсознание чаще управляет поведенческими актами, чем сознание («что-то есть в нем такое привлекательное...»). Во-вторых, поскольку люди обычно доверяют себе больше, чем другим, то и подсознательному мнению они будут доверять больше, чем мнению «подсознательному».

Процесс создания имиджа многогранный и сложный. На впечатление влияет буквально каждая деталь. Здесь важно все: стиль одежды и внешний вид, стиль интерьера и аксессуары - даже эти составляющие говорят о предпочтениях их владельца и об уровне его успешности. Любой неверный шаг - и впечатление о руководителе может повлиять на доверие к образовательному учреждению. А доверие, как известно, дорогого стоит.

Имиджмейкеры и специалисты по корпоративной культуре разделяют имидж на позитивный и негативный. На их создание влияют внешние и внутренние факторы. К внешним относятся визуальные характеристики. К внутренним - манера общения и деловой этикет. Поговорка о том, что «по одежке встречают», для руководителя приобретает форму девиза. Важно первое впечатление; если восприятие собеседником руководителя окажется отрицательным, то все, что будет сказано и сделано впоследствии, будет восприниматься через призму уже созданного негативного имиджа.

Следует также отметить тонкости в имидже руководителя: у него может быть безупречный внешний вид, но недостаточное знание делового этикета или преднамеренное его игнорирование с целью эпатажа. Отрицательный имидж, как известно, также привлекает внимание общественности, создает рейтинг, но такая стра-

тегия в руководстве образовательного учреждения чаще всего только усиливает недоверие родителей учащихся к образовательному учреждению и его услугам. При прочих равных условиях положительный имидж руководителя образовательного учреждения будет являться ее конкурентным преимуществом.

Имидж - это грамотное управление впечатлением. Если говорить о руководителе, то его имидж складывается из таких составляющих, как безупречный внешний вид, деловой стиль одежды и деловой этикет. Каждая из этих составляющих должна находиться в гармонии с другими, и при наличии двух качеств отсутствие третьего недопустимо.

В имидже важно чувство меры. Кроме того, имидж может быть постоянным или ситуативным. Ситуативный зависит от той ситуации, в которой находится руководитель современного образовательного учреждения: деловая встреча, совещание, педсовет, презентация или корпоративная вечеринка. В неформальной обстановке можно дать себе слабину, но при этом соблюдая чувство меры.

Внутренний имидж характеризуется восприятием руководителя работниками образовательного учреждения.

Лидер должен стремиться к формированию положительного образа у персонала, причем руководителю следует самому работать над созданием своего имиджа. В образовательном учреждении руководитель имеет возможность формировать свой имидж путем непосредственного взаимодействия со всеми сотрудниками образовательного учреждения.

В деловом имидже допустимо наличие общедоступности и открытости. Это значит, что во внешнем облике руководителя и в его одежде могут присутствовать смягчающие образ делового руководителя компоненты. Например, когда руководитель хочет от собеседника более свободного и раскованного общения, он может позволить надеть рубашку розовых тонов, которая будет гармонировать с костюмом. Во всех остальных случаях на деловую встречу руководитель должен надеть костюм черного или синего цвета; в жаркое время года, несмотря ни на что, руководитель не должен вести переговоры в рубашках с коротким рукавом, а женщина - без чулок.

Духовно здоровые личности быстрее добиваются успеха в создании привлекательного имиджа. Есть немало талантливых и порядочных людей, которые не смогли себя реализовать, не сумели увлечь своими идеями других. Быть обаятельным - своего рода мужество, так как требуется непрерывная работа над собой. Немало проблем обаятельным личностям создают завистники и соперники. В житейской борьбе неизбежны и поражения. Надо уметь достойно их переносить.

Обаяние - это не столько визуальная привлекательность личности, сколько полнота доверия, душевная расположенность к людям. К сожалению, в жизни нередко бывает, что люди создают героев и идолов, абсолютно не вникая в их личностную сущность. Именно поэтому полезно оценивать, какие человеческие качества и поступки привлекают наше внимание и почему мы тяготеем к их обладателям.

Так каковы же приоритетные качества, обладание которыми делает реальным решение проблемы имиджа?

Один из первых отечественных специалистов по имиджированию В.М. Шепель выделяет три группы качеств, обладание которыми дает шансы решить проблему имиджа.

В первую группу входят такие природные качества, как коммуникабельность (способность легко сходитьсь с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека) и красноречивость (способность воздействовать словом). Эти качества составляют набор природных дарований, обозначаемых понятием «умение и желание нравиться людям». Обладание перечисленными способностями и постоянные упражнения в их развитии - залог успешного создания личного имиджа.

Во вторую группу входят такие характеристики личности, как следствие ее образования и воспитания. К ним относятся нравственные ценности, психическое здоровье, владение набором человеко-ведческих технологий (способность к межличностному общению, деловой спич, умение преодолевать конфликтные ситуации).

Нравственный человек осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом, безнравственный же всегда в плену у собственных страстей и его кредо - вседозволенность.



Обществу необходим нравственно надежный человек, способный на самосовершенствование, прежде всего духовное. Его внимание должно привлекать все богатство человеческой культуры, т.е. он обязан иметь широкий спектр гуманитарных знаний. Ф.М. Достоевский считал, что гуманитарная развитость облегчает человеку успешное освоение любой профессии. О верности этого наблюдения писателя свидетельствуют многие примеры из жизни знаменитых людей.

Благодаря гуманитарной культуре человек приобретает возможность вбирать в себя различную информацию, подвергая ее чувственной и рациональной обработке. Эта культура в той же Японии считает важнейшим компонентом внутреннего мира менеджера, составляющей его имиджа.

К третьей группе следует отнести то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особо следует выделить интуицию и гибкость в общении. Очень ценно, когда жизненный и профессиональный опыт помогает личности обострить интуицию.

Исследователи утверждают, что 92% производимого впечатления зависит от того, как человек выглядит и «звучит». Поэтому многие руководители осваивают актерский ликбез, изучая: искусство улыбаться, постановку голоса, технику жестов, мимики и поз. Помочь в этом могут имиджмейкеры - специалисты по формированию имиджа.

Какая-либо самоуверенность и стереотипное поведение негативно воздействуют на восприятие людьми личности, которая заинтересована в признании и доброжелательном к себе отношении. Во многих случаях имидж - это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а поэтому - правильного выбора своей модели поведения.

Гете говорил о том, что поведение - это зеркало, в котором каждый показывает самого себя. И не только показывает. Существует своего рода талант вглядываться в это зеркало, чутко улавливать по нему отношение окружающих. В этом состоит один из секретов имиджирования. Каждый осваивает те модели поведения, которые приносят успех. Чем объективнее представление о своем поведении, основанное на реакции людей, тем действеннее будет стратегия и тактика этого поведения.

Создание имиджа руководителя образовательного учреждения - процедура, требующая затрат времени, денег и собственных усилий. Делать самого себя - наиболее сложная работа, но она одновременно представляет и наибольший интерес для каждого человека. Привлекательный для других и не противоречащий своему внутреннему «я» образ является ключом к решению многих жизненных проблем.

Обратимся к самому имиджу, к законам его строительства. Какому портрету должен соответствовать руководитель, чтобы его имидж вызывал не только уважение, но и преданность, готовность служить этому человеку добровольно, с восторгом? Исследования показали, что люди готовы следовать за тем:

- Кто уважает их искренне и верит в их потенциал.
- Кому они доверяют (значит, он человек слова, порядочен и честен с ними).
- Кто обращается с ними, соблюдая рамки этики, культуры поведения и морали.
- Кто сам не обременен стереотипами и комплексами.
- Кто готов сам к прогрессу и заражает своей верой других.
- Кто сам готов постоянно учиться.
- Кто является экспертом в своей области, но готов слушать и слышать других.
- Кто мужественен в восприятии реальности и не прячет голову в песок, если сталкивается с нежелательными данными.
- Кто терпим к инаковости других людей, и даже ценит эти различия в восприятии мира и в характере.
- Кто выдержан, стрессоустойчив.
- Кто скромнен в величии и мужественен в кризисах.
- Кто готов рисковать, понимая, что это требует терпимости к ошибкам и провалам.
- Кто умеет вдохновлять и заражать своей страстью.
- Кто не боится тратить время на убеждения людей и на их самомотивацию.
- Кто оптимистичен, романтичен и ориентирован на сотрудничество, а не на принуждение или борьбу.
- Кто внутренне независим.

– Кто не ищет причин и виновных, а ищет способы и пути выхода из тупика.

– Кто гибок и умеет менять методы и подходы.

У большинства людей такие ресурсы заложены природой, только часто они лежат как неиспользуемые полезные ископаемые под грузом разного психологического мусора, которым являются усвоенные когда-то стереотипы.

Имидж можно создавать заново (для нового образовательного учреждения), изменять. Успешный процесс формирования имиджа требует управления (планирования, организации, контроля). Деятельность по формированию имиджа оценивается качественно (цели, структура, содержание, исполнители, технологии) и количественно (затраты, сроки, результаты, экономическая эффективность).

Научно обоснованная работа по управлению имиджем современного образовательного учреждения должна вестись на основе моделирования имиджа.

### **7.3. Внутренний и внешний имидж руководителя образовательного учреждения**

Имидж руководителя можно разделить на внутренний и внешний. Внутренний имидж характеризуется взаимоотношением руководителя и персонала образовательного учреждения, точнее, восприятием руководителя работниками образовательного учреждения. Сотрудники образовательного учреждения, как правило, хотят видеть в лице своего руководителя защитника и попечителя, готового помочь им в трудную минуту. Формирование внутреннего имиджа важно не только для слаженной работы самой организации, но и для формирования ее внешнего имиджа, так как сотрудники передают свое личное восприятие руководителя во внешнюю среду.

Внешний имидж - это восприятие руководителя современным образовательным учреждением внешней средой, то есть обществом в целом и теми группами людей, интересы которых оказывают влияние на деятельность организации извне.

Внешний имидж, в свою очередь, можно разделить на общий внешний имидж (восприятие личности руководителя обществом, которое не имеет непосредственного отношения к данной организации) и на непосредственный внешний имидж (восприятие руководителя представителями непосредственного делового окружения организации: родителями, конкурентами, партнерами). Очень

важно, чтобы внешний имидж руководителя соответствовал состоянию дел внутри образовательного учреждения, не противоречил истинному положению ее дел. Необходимо отметить, что внутренний имидж руководителя часто отличается от его внешнего имиджа. Многие качества, присущие руководителям образовательного учреждения, не становятся достоянием общественности и их можно выявить только при вхождении в образовательное учреждение и соприкосновении со всеми организационными процессами. Очень часто новые сотрудники, нанимающиеся на работу в подчинение конкретного руководителя под воздействием имиджа, созданного средствами массовой информации, испытывают глубокое разочарование при соприкосновении с ним в работе.

Внутренний и внешний имидж руководителя организации являются взаимовлияющими факторами. Концепция имиджа руководителя концентрирует внимание на функциях имиджа руководителя и механизмах формирования имиджа.

Главная функция имиджа - приведение действий руководителя в соответствие с ожиданиями подчиненных. Эта функция следует из простейшего требования объяснимости действий человека для окружающих. То есть, чем однозначнее интерпретируются действия человека, чем легче их объяснить, тем больше степень понимания и, следовательно, положительной оценки этих действий.

Имидж в большинстве случаев обладает также мотивирующей функцией. Чаще всего эта функция реализуется в таких образовательных учреждениях, где стремление быть похожим на руководителя может стать хорошим стимулом для развития подчиненных.

Нормативная функция следует из двух предыдущих, и заключается она в том, что руководитель задает нормы взаимодействия в группе (образовательного учреждения). Если нормы приняты большинством членов образовательного учреждения, то это становится предпосылкой для сплочения коллектива, снижения количества конфликтных ситуаций и, как следствие, формирования благоприятного климата в образовательном учреждении.

У имиджа существуют также внешние по отношению к образовательному учреждению функции, такие как функции представительства и позиционирования образовательного учреждения во внешней среде.

Имидж - это мнение, содержащее оценку, а оценка формирует готовность действовать - психологическую установку. Получается, что, работая над имиджем, сознательно управляя впечатлением о себе, руководитель формирует у подчиненных, коллег, клиентов психологическую установку в отношении себя, которая может работать как на благо образовательного учреждения, так и наоборот.

Этой установкой может быть, например, намерение выстраивать эффективные отношения, доверять, уважать, больше общаться, быть открытым, лояльным, исполнительным. Или напротив, стремиться к конфронтации, грубить, быть менее приверженным, подозрительным, плести интриги и прочее.

Если имидж позитивный, что означает положительную установку, то результаты деятельности, переговоров, проектов будут более успешными. Если имидж негативный, понятно, что это отрицательно влияет на результаты деятельности.

Таким образом, имидж руководителя в глазах своих сотрудников может повлиять на образовательное учреждение в экономическом смысле.

Вопрос создания имиджа, управления впечатлением, формирования «правильного» имиджа - весьма многогранный и сложный. Подчеркнем, что в имидже и впечатлении нет мелочей.

Грамотное выстраивание имиджа - наука и искусство одновременно. Важно все - как руководитель одет, что транслирует его внешний вид окружающим, как пахнет руководитель, какова его прическа, как он движется, с какой силой пожимает руку, что написано на его лице, какова осанка, как близко он может позволить себе подойти к подчиненному, какой фразой он приветствует людей, как смотрит им в глаза, как звучит его голос, как он начинает деловую беседу, как произносит комплименты и критику, чем он заканчивает деловой разговор, умеет ли говорить по телефону и насколько он знаком с этикетом электронной переписки и многое-много другое.

Имидж руководителя - это целая структура, состоящая из отдельных деталей.

Нередки случаи, когда начальник вмешивается в личную жизнь подчиненных в нерабочее время (например, поздний звонок домой с целью «срочно обсудить неотложный вопрос»). И здесь

встает вопрос о том, насколько это правомерно, особенно если такие случаи нередки.

Руководителю важно иметь в виду, что работа - это еще не вся жизнь подчиненного. И чем более разнообразной, полноценной, насыщенной будет нерабочая жизнь сотрудника, тем он будет эффективнее на работе. Если же у сотрудника ничего кроме работы нет, например, семьи, друзей, увлечений, то это для профессионального руководителя - тревожный сигнал. Это может означать, что в личности такого подчиненного есть какие-то дефициты, слишком узкая картина мира, какие-то психологические сложности.

Именно поэтому, учитывая, что часто сотрудники работают по много часов, эффективные образовательные учреждения берут на себя ответственность за внерабочую жизнь персонала - организуют отдых для сотрудников, часто с семьями, устраивают мероприятия для детей, восполняют культурный вакуум, даря или награждая билетами в театр, кино, на экскурсии, устраивают корпоративные спортивные соревнования или арендуют фитнес-центр, решают бытовые вопросы на работе.

Если руководитель звонит подчиненному домой и предлагает обсудить неотложный вопрос - это дурной тон и пренебрежение личностью сотрудника, отказ ему в уважении. Это говорит и о том, что такой руководитель неэффективен. Такая ситуация возможна только в случае крайней необходимости, форс-мажора.

Стиль поведения на совещании зависит от личности первого лица, корпоративной культуры и культуры проведения совещаний.

Золотое правило критики: критиковать наедине, причем не личность, ее действия. Важно беречь достоинство сотрудника: унижить человека легко, а что дальше? Протест, озлобленность, агрессивность, уход в себя, попытка искать виноватых - зачем такие реакции подчиненного нужны успешному руководителю современного образовательного учреждения?

Напротив, поддержка, беседа о путях решения вопроса, конструктивный разговор, спокойный обмен мнениями - вот что дает управленческий эффект.

А вот хвалить, наоборот, важно при всех и за малейшие успехи! Подкрепление успешного поведения - это стимул для дальнейших трудовых подвигов. Похвала никогда не бывает лишней. Дать подчиненному знак, что его труд и успехи замечены, - очень

важно. Уважение, высказанное в виде похвалы при всех - это «психологический хлеб» для подчиненного. Часто руководители экономят на добрых словах. Это грубая управленческая ошибка.

Казалось бы, отдых есть отдых, даже для большого начальника. Но это не совсем так. Для директора образовательного учреждения корпоративная вечеринка - это тоже часть работы, поэтому на ней имеет смысл подчиняться некоторым правилам и продумывать каждую мелочь, начиная от места проведения мероприятия и заканчивая временем своего ухода.

#### **Контрольные вопросы и задания**

1. Дайте определение понятия «имидж».
2. Что означает понятие «самоимидж»?
3. Перечислите слагаемые имиджа.
4. Какова роль рекламы в создании имиджа организации?
5. Перечислите группы характеристик, влияющие на создание имиджа руководителя современного образовательного учреждения.
6. Перечислите психологические черты руководителя-лидера.

#### **Тематика рефератов**

1. Имидж делового человека.
2. Построение личного имиджа.
3. Одежда и манеры делового мужчины.
4. Имидж деловой женщины.
5. Корпоративный дресс-код.
6. Имидж руководителя образовательного учреждения.
7. Создание имиджа образовательного учреждения.
8. Этика делового общения.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Абчук В.А., Панфилова А.П. Менеджмент для педагогических специальностей. - М.: Академия, 2010.
2. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании. - М.: Кнорус, 2010.
3. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс. - М.: Академия, 2008.
4. Кузнецов И.Н. Деловое общение, деловой этикет. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
5. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании. - М.: Высшее образование, Юрайт, 2009.
6. Шепель В.М. Имиджелогия: секреты личного обаяния. - М.: Феникс, 2005.

### Электронные ресурсы

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с.: табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981)
2. Калюжный, А.А. Психология формирования имиджа учителя / А.А. Калюжный. - М.: Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 2004. - 224 с. - (библиотека руководителя образовательного учреждения). - ISBN 5-691-01322-X; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=58302](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=58302)
3. Львовских, П.Т. Имиджевые характеристики стиля руководства / П.Т. Львовских. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 55 с.; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87789](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87789)
4. Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с.: табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008)



## **РАЗДЕЛ 8.**

### **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **8.1. Моббинговая ситуация и пути ее разрешения**

Ханц Лейман определяет моббинговую ситуацию как ситуацию, когда негативные действия нескольких людей или одного человека направлены против другого человека (одного или многих), длятся достаточно большое время и характеризуются особыми отношениями между жертвой и виновником. Стычки и «выяснения отношений» происходят по меньшей мере раз в неделю и так может длиться обычно около полугода или даже дольше.

Часто стычка может возникнуть и между сослуживцами, перед этим долгое время спокойно проработавшими на одном предприятии. Нередко это происходит и между когда-то хорошими друзьями, которые вдруг становятся заклятыми врагами. Все начинается с маленьких стычек, которым стороны почти не придают значения. В такой латентной форме моббинг может существовать годами и только какая-то нестандартная ситуация выведет его наружу. Какая же ситуация может стать толчком для обострения отношений? Это может быть: отпуск шефа или одного из коллег, извещение об увольнении, праздник, устроенный на предприятии, или отпуск, проведенный с коллегами, закрытие предприятия, различные достижения во время производственного соревнования на предприятии, экспедиция или командировка, общественное признание, большой заказ, привилегированное положение одного из коллег, принятие на работу одновременно с массовыми увольнениями, приход нового сотрудника, продажа предприятия, страх за то, что откроются старые ошибки.

Можно абсолютно спокойно продолжить это перечисление дальше. Все зависит прежде всего от особенностей учреждения. Часто поводом для обострения отношений между коллегами может стать пустяк, незначительная мелочь, на первый взгляд не имеющая ничего общего с реальной причиной. И нередко этой мелочи не придается никакого значения.

Когда начинается травля? Далеко не каждое недружелюбное высказывание, не каждое указание на сделанные ошибки означают, что против сотрудника ведется война. Возможно, у коллеги

просто не очень хорошее настроение или какие-то неприятности дома и поэтому его реакция так неадекватна.

Но у любого события есть начало и не так легко четко и ясно понять, что произошло и произошло ли вообще в отношении коллег. Как всегда все начинается с мелочей. Но и мелочи также не всегда являются поводом для подозрений.

**Моббинг** - регулярное и целенаправленное нанесение вреда людям на работе, которое может принести человеку огромный физический и душевный вред. Может, но не должно.

Все может начаться уже во время испытательного срока, когда старые сотрудники не захотят признавать новичка, ведь прежде всего они боятся, что новый сотрудник станет причиной их увольнения. И чтобы отстоять свои позиции, они могут решиться на подобную инсинуацию, сами часто поступая неосознанно.

Как проявляется моббинг?

Обычно фантазия виновников появления моббинговой ситуации не знает границ. Начиная с легких подкалываний и иронии до организации целой кампании травли, которая может довести жертву до самоубийства. Если вы не пришли к двору, чтобы испортить вам жизнь и сделать вашу работу на предприятии невыносимой. Итак, что же они предпримут: вы не будете получать необходимую информацию, в тех документах, которые вы получите, будет полно ошибок, о вас и о вашей работе периодически будут забывать, лежащие на вашем столе важные бумаги вдруг начнут пропадать, про вас за вашей спиной будут распространяться сплетни и слухи и многие из ваших ничего не подозревающих коллег получают заведомо ложную информацию о том, как плохо вы справляетесь со своей работой, вы начнете получать анонимные письма.

Проблема состоит в том, что ваш соперник будет стараться остаться незамеченным. Вы постоянно будете чувствовать, что кто-то имеет на вас зуб, хочет выжить вас с работы и сильно испортить вам жизнь, вряд ли сразу сможете догадаться, кто это.

Если ваши коллеги начинают странно вести себя по отношению к вам: вы входите в комнату и оживленный разговор, которым до этого так были увлечены ваши коллеги, моментально прекращается; во время обеденного перерыва в столовой вы хотите сесть вместе с вашими коллегами, но вдруг слышите, что место занято;

коллеги никогда не разговаривают с вами на отвлеченные темы; вы не получаете ответа на ваше дружеское приветствие; вы входите в комнату и ваши коллеги моментально переходят в другой угол или пересаживаются за другой стол; ваши вопросы остаются без ответа и повисают в воздухе; у одного из ваших коллег день рождения, но вас опять забыли пригласить; коллеги решили ближайшие выходные вместе провести на природе, но вам об этом ничего не сказали; вы что-то говорите, но ваши коллеги отвечают вам снисходительной улыбкой.

Обычно такая ситуация ранит очень глубоко: ведь все люди хотят, чтобы их принимали как своих и относились к ним хорошо.

Если ваш начальник «имеет на вас зуб»: вы постоянно слышите в свой адрес одну только критику; представляя вас посторонним людям, он дает вам очень ироничную характеристику; информация, которую вы получаете от него, неполная и часто неправильная; он не отвечает на ваши вопросы; он постоянно повышает на вас голос; все ваши предложения наталкиваются на его нежелание разобраться и прислушаться к ним; он не информирует вас о важных событиях; вам не предоставляется возможность посещать курсы повышения квалификации; вам дается только самая неприятная и скучная работа; во время паузы он постоянно говорит, что вы часто бездельничаете. Моббинг со стороны начальства всегда несет в себе некоторые осложнения, потому что ваши коллеги, видя его отношение к вам, тоже меняют свое мнение о вас. Если бы вы окаменели, то отношение вашего начальства к вам, возможно, и изменилось бы. Но ведь это не в ваших силах.

Злые шутки такого рода однозначно задевают человеческое достоинство. И, как правило, речь здесь идет о реальном причинении материального вреда или об испорченной репутации. В обоих случаях очень сложно бывает наказать виновника.

Работа должна давать не только необходимые средства для жизни, но и приносить радость. Чем больше препятствий подобного рода встречается на работе, тем больше огорчений и разочарований это приносит. Но все может закончиться гораздо хуже, чем просто постоянное плохое настроение. Ведь не так легко выдерживать такое отношение коллег помногу часов каждый день.

Проблема действительно состоит в том, что виновник всех ваших бед хочет испортить вам не только жизнь, но в первую оче-

редь и здоровье. К сожалению, такого человека остановить очень трудно, потому что вред он причиняет совершенно осознанно. В этом случае для вас лучшее - как можно скорее поменять место работы.

## **8.2. Роль руководителя в организационном конфликте**

**Конфликт** - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт - это столкновение противоположных интересов на почве соперничества, соперничества, противоборства.

Лучший способ предупредить конфликт - не допустить его. Руководить без конфликтов - возможно ли это? Если под конфликтом понимать каждое критическое выступление, каждую дискуссию или расхождение во мнениях, то концепция управления без конфликтов была бы не просто утопией, она не выдержала бы никакой критики.

Конфликты, которых следует избегать, - это деструктивные явления, приводящие к разрушению ресурсов вместо вовлечения их в конструктивный процесс оптимального использования.

Ресурсы - это силы и их источники, ресурсы - это люди, их духовное богатство и готовность приложить свои силы к какому-то делу. Ресурсы - это, конечно, сырье и материалы, капитал и земля, природа и окружающая среда. И ресурс особого рода - это наше время.

Руководитель - это человек, в большей, чем другие, степени ответственный за оптимальное использование ресурсов, их улучшение и умножение.

Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. Но сегодня мы располагаем знаниями и опытом, позволяющими приблизить эту цель. Не использовать эти возможности, проходить мимо них или не принимать их в расчет - значит потерять квалификацию руководителя, управляющего.

Самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от

необходимости жить в условиях конфликтов. Тот, у кого это вызывает пессимизм, должен задаться вопросом, а отвечает ли это его интересам, например стремлению к коллективному управлению. Ведь этот стиль немыслим без специфических конфликтов, и более того, он вызывает эти конфликты.

Само слово «**конфликт**» содержит ответ. Оно - латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение». Если «столкновение» затрагивает сферу идеи, то мы имеем ситуацию, которая знакома каждому. Вопрос состоит в том, что делать в этой ситуации, как вести себя в отношении своих же сотрудников? Если мы рассчитываем иметь дело с сотрудниками, имеющими собственную позицию, которые не являются молчаливыми и бездумными исполнителями, действующими против собственной воли, но выполняющими все им предписанное, то конфликты неизбежны, но плодотворны. Речь идет о действительном сотрудничестве, при котором работник и управляющий соотносят свои представления, которые имеют равный вес и принимаются в расчет при принятии решений. Возникающие дискуссии должны приводить к выработке совместных предложений, которые полезны всем сторонам. Предложение (тезис) и контрпредложение (антитезис) в идеале образуют совместное решение (синтез).

Если вызов приводит к совместному поиску решений, к открытому обмену мнениями, к конфликту выдвигаемых концепций, то что-то должно привести к «потере стабильности». Если эта система административно-командного управления, то принята одна концепция, все молчат, трений и конфликтов не бывает. Но конфликт остается. Он смещается в другую плоскость. Он становится глубже и сложнее, потому что человек, как ему представляется, может предложить что-то лучшее, не находит аудитории, уходит в «подполье», и тем решительнее, чем более он охвачен своей идеей. Неразрешимый конфликт часто воздействует на подсознание и проявляется в нарастании сопротивления в самых различных областях, вплоть до заболеваний, и даже, как показывают проведенные исследования, доводит до неосознанных несчастных случаев.

Но не станем забывать, что в любом конфликте есть изрядная порция предположений о будущем, о котором, как известно, точно знать ничего нельзя. Поэтому всегда есть сомнения относительно того, в чем же состоит высшее благоразумие. Но и в этом

вопросе при коллективном управлении возможно определенное согласование позиций. Следует также учитывать личностную структуру участвующих лиц. Человек, как говорят психологи, когда они хотят быть понятыми, - это на одну десятую голова и на девять десятых - желудок. Почему это соотношение должно измениться, если человек утром миновал проходную и прошел по коридорам учреждения до своего рабочего места? Кроме того, мужчины с детства приучаются держать чувства при себе и уж во всяком случае не быть «размазней». Результат: чувства оказываются загнанными в сферу подсознания, откуда их воздействие становится еще менее контролируемым. И еще, мы научились наши чувства и инстинкты обряжать в «мантию разума». На языке психологов этот процесс называется «рационализацией», когда разум используется как прикрытие для других, истинных движущих сил. Другими словами, собственно мотивы остаются прежними.

Управляющему следует учитывать и то, что конфликт может казаться разрешенным в атмосфере «наибольшей деловитости». На самом же деле стороны остались неудовлетворенными: хотя на уровне «рацио» общее решение найдено, но остались эмоции. И они ищут эха. И наоборот: один из ваших сотрудников выдвигает на первый план рациональные причины, чтобы на самом деле удовлетворить эмоциональные установки. По принципу: если рациональное решение производственного конфликта, возникающего при проработке целей или принятии решения, поможет «вырасти» сопернику, как же мне это решение поддерживать?

В этом случае коллективный стиль управления компрометируется. Конфликт приносит плоды не всей «команде», а только «избранным». Способствующие этому факторы и внешние воздействия многообразны и во всей совокупности психологами еще не изучены. Как же управляющему, честно стремящемуся к кооперации, убрать с дороги эти капканы? Совершенно очевидно, что сделать это в полном объеме невозможно. Но управляющий в состоянии существенно повысить шансы совместного разрешения конфликтов, если при обсуждении конфликтов своим поведением он дает понять, что он считает конструктивные конфликты нормальным явлением и, участвуя в их решении, выступает не в качестве доминирующей силы, а на равных со всеми основаниях.

### 8.3. Природа конфликтов в организации

#### 1. Типология конфликтов

В зависимости от количества и уровня участников конфликты делятся на:

– *внутриличностные*, т.е. индивидуальные конфликты, характеризующиеся столкновениями несовместимых и примерно равных по силе потребностей, интересов и мотивов, а также выполняемых человеком ролей (ролевой конфликт), например, ролей заботливой жены и матери, с одной стороны, и эффективного менеджера, с другой; высококвалифицированного специалиста и исполнителя неадекватного этой роли производственного задания;

– *межличностные*, т.е. конфликты между отдельными людьми;

– *конфликты между личностью и группой*;

– *межгрупповые*, т.е. конфликты, сторонами которых являются группы различных уровней: от небольших неформальных до крупных организаций и даже государств.

В классификациях (типологиях) по ранговым различиям конфликты подразделяются на *конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт)*, например, между двумя рядовыми сотрудниками или двумя начальниками отделов; *между ниже стоящими и выше стоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт)*, например, конфликт между руководителем и подчиненным. К вертикальным конфликтам примыкает *конфликт между целым и частью*, например, между отдельным работником и остальной группой или между отдельной группой и всей организацией; к горизонтальным – *линейно-функциональный конфликт*, характеризующий отношения между линейным руководством и специалистами.

В зависимости от количества причин выделяются *однофакторные*, когда в основе конфликта лежит одна причина, и *многофакторные конфликты*, возникающие в силу двух и более причин, а также *кумулятивные конфликты*, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

По сферам проявления различают *канализируемые* конфликты, предполагающие ограниченность сферы соперничества и активности участников, и *эскалирующие конфликты*, характеризующиеся неограниченным и расширяющимся спектром кон-

фликтного взаимодействия. Конфликты, относящиеся ко второй из этих разновидностей, плохо поддаются управлению и влекут за собой наиболее разрушительные последствия.

В рамках типологий, составленных, исходя из временных параметров, конфликты делятся на *единичные, периодические и частые*, а также на *скоротечные и длительные, затяжные*. В зависимости от форм проявления различают *открытые*, с явно выраженными агрессивными действиями, и *скрытые*, характеризующиеся отсутствием такого рода действий и косвенным, закамouflированным противоборством.

Типологии, построенные на основе такого критерия, как отношение к целям организации, разделяют *конфликты с преимущественно позитивной направленностью, конфликты с позитивно-негативной направленностью и конфликты с негативной направленностью*. Первые возникают при совпадении или близости целей участников конфликта с целями организации. Таков, например, конфликт между сторонниками различных путей рационализации производства. Конфликты второго типа, т.е. с позитивно-негативной направленностью, характеризуются несовместимостью целей одной из их сторон с целями организации, которые отстаивает вторая сторона. Примером может служить конфликт между руководителем подразделения и неформальной группой, препятствующей превышению работниками средней нормы выработки. Конфликты третьего типа, т.е. с негативной направленностью, отличаются несовместимостью целей обеих сторон с целями организации. Такого рода конфликты обычно имеют скрытый характер. К ним относятся, например, борьба двух ведомств за получение дополнительных ставок и финансирования при наличии излишне раздутых штатов и не загруженного работой персонала или, скажем, соперничество двух криминальных группировок за пост директора акционерного общества.

## **2. Причины конфликтов**

В самой общей форме субъективные, связанные с людьми, их сознанием и поведением, причины любых организационных конфликтов, как правило, вызываются тремя факторами:

- 1) взаимозависимость и несовместимость целей сторон;
- 2) осознание этого;



3) стремление каждого из сторон реализовывать свои цели за счет оппонента.

Иную, более развернутую классификацию общих причин конфликта дают М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хелоури, которые выделяют следующие основные причины конфликта:

*1. Распределение ресурсов.* Практически в любых организациях ресурсы всегда ограничены, поэтому задачей руководства является рациональное распределение материалов, людей и денег между различными подразделениями и группами, поскольку людям свойственно стремиться к максимальному получению ресурсов и завышать значимость своего труда, поскольку распределение ресурсов почти неизбежно ведет к разного рода конфликтам.

*2. Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует всюду, где при выполнении своих функций один человек (группа) зависит от другого человека (группы). Ввиду того, что любая организация есть система, состоящая из ряда взаимозависимых элементов-подразделений или людей, при неадекватной работе одного из них, а также при недостаточной согласованности их деятельности взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

*3. Изменение организации и, прежде всего, техническое развитие.* Организационные перемены приводят к изменению ролевых структур, руководящего состава и других работников, что нередко вызывает недовольство и конфликты. Весьма часто их порождает технический прогресс, ведущий к сокращению рабочих мест, интенсификации труда, повышению квалификационных и иных требований.

*4. Условия и характер труда.* Вредные для здоровья или опасные условия работы, нездоровая экологическая среда, плохие отношения в коллективе и с руководством, неудовлетворенность содержанием труда и т.п. - все это тоже создает благоприятную почву для возникновения конфликтов.

*5. Распределительные отношения.* Оплата труда в форме заработной платы, премий, вознаграждений, социальных привилегий и т.п. не только служит средством удовлетворения разнообразных потребностей людей, но и воспринимается как показатель социального престижа и признания со стороны руководства. Причиной конфликта может оказаться не столько абсолютная величина опла-

ты, сколько распределительные отношения в коллективе, оцениваемые работниками с точки зрения их справедливости.

6. *Различия в идентификации.* Они проявляются в склонности работников идентифицировать себя главным образом со своей группой (подразделением) и преувеличивать свою значимость и заслуги, недооценивая при этом значимость других и забывая об общих целях организации. В основе такого рода склонности лежат интенсивность и эмоциональная окрашенность коммуникаций в первичных группах, относительно большая личностная значимость таких групп и решаемых в них вопросов, групповые интересы и групповой эгоизм. Причины этого типа часто детерминируют конфликты между различными подразделениями, а также между отдельными коллективами и центром, руководством организации.

7. *Стремление организации к расширению и повышению своей значимости.* Эту тенденцию отражает известный закон Паркинсона, согласно которому каждая организация стремится к расширению своего штата, ресурсов и влияния, независимо от объема выполняемой работы. В основе тенденции к расширению лежит заинтересованность каждого подразделения, и прежде всего реальных и потенциальных руководителей, в получении новых, в том числе более высоких и престижных должностей, ресурсов, власти, авторитета. На пути реализации тенденции к расширению обычно стоят подобные или сдерживающие позиции других подразделений и руководства (центра), которое пытается ограничить ведомственные устремления и сохранить власть, функции контроля и ресурсы организации преимущественно у себя. В результате такого рода взаимоотношений и возникают конфликты.

8. *Различие исходных позиций.* Это может быть и различный уровень образования, квалификации и ценностей персонала, и неодинаковые условия труда и материально-технического оснащения и т.п. различных подразделений. Подобные причины ведут к непониманию, неоднозначному восприятию задач и обязанностей, неслаженности деятельности взаимозависимых подразделений и, в конечном счете, к конфликтам.

Три последние причины характеризуют главным образом *межорганизационные* конфликты. В реальной жизни конфликты часто порождаются не одной, а несколькими причинами, каждая из которых в свою очередь видоизменяется в зависимости от кон-

кретной ситуации. Однако это не снимает необходимости знать причины и источники конфликтов для конструктивного использования и управления ими.

Довольно часто основными причинами конфликта в коллективе называют психологическую несовместимость руководителей и грубость, невоспитанность, нежелание добросовестно трудиться подчиненных. Результаты же психологических исследований показывают, что действительными причинами конфронтации чаще всего оказываются факторы, коренящиеся в плохой организации труда и в ошибочном стиле руководства людьми.

В сплоченном, работоспособном производственном коллективе руководство и общественные организации обязательно заботятся об оптимизации труда и отдыха работников, об их здоровье и бюджете времени, о создании условий для самостоятельной работы над собой. Перегруженность работой, усталость, отсутствие свободного времени создают нервную обстановку в коллективе, которая может в любой момент привести к конфликту.

### **3. Ошибки управляющего, приводящие к конфликту**

Многочисленные, вызывающие конфликты ошибки в управлении коллективом можно свести к нескольким основным группам.

*1. Неумение правильно сформулировать цель руководства и, естественно, постановка неверной цели.* Нередко руководитель видит свою главную задачу в контроле за действиями подчиненных, в высокой требовательности к ним и в пресечении малейших нарушений технологии производства, дисциплины. Но руководитель - не надсмотрщик. Дисциплина не должна вырождаться в дрессировку. Первая задача руководителя - создать все необходимые условия для успешной работы подчиненных, повышения квалификации, нормальной жизни, отдыха.

*2. Неумение учитывать в работе с людьми их индивидуальные особенности.* Нередко руководители не учитывают, что один рабочий быстро, в считанные минуты овладевает новой операцией, а другой - медленно. То, что первый схватил «на лету», второму необходимо несколько раз объяснить и подсказать. Зато первый быстро забывает увиденное и услышанное, а второй то, в чем разобрался, не забывает годами. Один предпочитает незнакомую работу, связанную с преодолением трудностей, препятствий, а

другой, наоборот, любит выполнять однообразные, хорошо знакомые обязанности. Один реагирует на воздействие извне сразу же, второй «оттягивает» реакцию на долгий срок, а третий может отреагировать опережающе, еще до того, когда обстановка или начальник потребуют от него определенных действий.

Люди отличаются один от другого и своей коммуникабельностью. Один общителен, другой замкнут, любит одиночество. На одного, например, флегматика можно повысить голос, на другого (холерика, меланхолика) не рекомендуется повышать голос никогда. Одному перед началом работы, связанной с выполнением сложных, трудных заданий, следует сказать об ответственности, которая ложится на его плечи, а другого - успокоить. Проступок одного можно разбирать в коллективе, с другим лучше беседовать с глазу на глаз. Люди не безлики: каждый - личность и требует своего подхода.

*3. Бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя.* К служащим и рабочим еще нередко обращаются на «ты», даже к тем, кто старше руководителя. Социальные психологи утверждают, что более чем в 70% случаев в сложных нынешних условиях не изменились стиль и методы руководства людьми и коллективами. Случается, что подчиненных называют бездельниками, лентяями, дармоедами. Не лучше дело обстоит в отдельных учебных заведениях, спортивных организациях, воинских частях.

*4. Неправильная стимуляция подчиненных поощрением и наказанием.* Недопустимо, например, поощрять и наказывать только за результат действия, игнорируя его мотивы. Если рабочий или служащий не проявил трудолюбия, прилежания, его не следует благодарить за успехи в работе, успехи в самостоятельности, спорте, общественной деятельности. Напротив, выполнение трудного задания новичком, проявление смекалки, успешное решение тяжелой задачи, требующей затраты больших физических усилий, бескорыстная помощь товарищам должны сопровождаться поощрением. И, как правило, ревности, зависти в таких случаях не бывает.

*5. Стимулируя подчиненных, руководитель, как правило, опирается на поддержку коллектива.* Иначе, в случае похвалы, отмечаемый попадает в разряд «любимчиков», а в случае наказания - невинно обиженных. В обоих случаях возникает конфликт-

ная ситуация. На первом этапе формирования коллектива, когда в нем еще не сформировалось общественное мнение, нецелесообразно поощрять отдельных членов коллектива. Иначе вероятны раздоры, конфликты. На первом этапе следует стремиться поощрять, прежде всего, группы подчиненных, отделы, бригады или весь коллектив управления цеха.

*6. Неспособность опираться в работе на неформальные объединения служащих, рабочих.* Неформальная структура коллектива - неизменно следствие ряда объективных причин. Никакие официальные отношения не в состоянии регламентировать множество ситуаций, ежедневно возникающих в работе с людьми. Официальные руководители неспособны регулировать огромное количество мелких и крупных ситуаций общения подчинённых друг с другом и со старшими. Это и приводит к спонтанному формированию неформальной структуры коллектива. Неформальная группа под руководством своего лидера стремится добиться поддержки руководителя коллектива. Тот же, в свою очередь, добивается согласования интересов группы с требованиями коллектива отдела, бригады.

Конфронтация формальной и неформальной структур коллектива не фатальна, но она возникает, если формальные руководители действуют не в соответствии с ожиданиями членов неформальных групп. Конфликт зарождается неизбежно, когда руководство осуществляется только с опорой на требования официальных документов, старшие не вникают во внутреннюю жизнь коллектива, не интересуются взаимоотношениями его членов, не учитывают условий жизни, быта подчиненных, их положения в коллективе. Конфликт возникает и тогда, когда группа ожидает от своего члена одного поведения, а руководитель - другого.

*7. Неверное отношение к критике.* Критика и самокритика с целью исправить упущения, помочь делу необходима. Но низкий уровень культуры части критикующих приводит к тому, что, критикуя подчиненного или товарища, они без нужды повышают голос, допускают бестактность, грубость, провоцируют конфликт.

Этого можно избежать, если перед критическим выступлением выяснить, а нельзя ли возникшую проблему решить вообще без критики. До начала выступления узнать позицию того, кого собираетесь критиковать. Иногда этого достаточно для исправле-

ния дела. Перед разбором случившегося выслушайте, не перебивая, своего оппонента до конца. Дайте ему сказать все, что он считает нужным. Понимая, что критика - не самоцель, перед выступлением предельно четко определите цели критики: что конкретно, у кого именно и как должно измениться.

Чтобы не ошибиться при анализе случившегося, постарайтесь выяснить, кто заинтересован в том, чтобы то, что необходимо для дела, не выполнялось вообще или делалось не так. Если таких людей нет, где причина случившегося: в незнании, неумении исполнителя или в неаккуратности, небрежности. Не только указывайте на недостатки, но обязательно намечайте пути их устранения. Конструктивная критика - это способность подсказать решение поставленных проблем. Требуя выполнения определенных принципов и правил поведения, следите, выполняете ли вы их сами. Будьте всегда убеждены и внушайте критикуемому, что то, что делалось раньше, сегодня можно сделать лучше, что нет предела человеческим возможностям.

Не следует забывать, что всякая ошибка руководителя в работе или при разрешении конфликтной ситуации тиражируется в восприятии подчиненных, сохраняется в их памяти и долго влияет на характер взаимоотношений. Чтобы такая ошибка не портила отношений с людьми, ее надо признавать. Любая погрешность, любой ляпсус не нарушат контакты с подчиненными, если будут признаны. Никогда не теряешь авторитета, достоинства, признавая свои промахи, оплошности.

#### **4. Стадии конфликта**

Конфликты имеют процессуальный характер, т.е. представляют собой определенный, имеющий начало и завершение процесс. В зависимости от особенностей протекания конфликта выделяются его различные стадии, этапы. Выделяют следующие четыре стадии конфликта.

*1. Зарождение, или возникновение.* На этой стадии конфликт имеет скрытый для стороннего наблюдателя характер и проявляется как недовольство, выражаемое в словесной форме, в изоляционистском или недоброжелательном поведении (замкнутость, недоверие, распространение слухов и т. п.).

2. *Формирование*. На этом этапе происходит консолидация сторон конфликта и выдвижение требований к оппоненту.

3. *Расцвет*. Стороны переходят к активным действиям, блокируя друг другу возможность достижения целей и намерений.

4. *Угасание или преобразование*. Это стадия полного или частичного разрешения конфликта, которое происходит в результате либо истощения ресурсов одной или обеими сторонами, либо достигнутого между ними соглашения, либо устранения одной из сторон.

Приведенная классификация может использоваться при анализе конфликтов. Однако выделяемые в ней стадии развертывания присущи любым социальным процессам. Применительно к конфликтам данная классификация имеет достаточно общий характер и сама по себе не раскрывает специфику этого феномена, а также лежащие в основе большинства конфликтов реальные, объективные противоречия. Поэтому представляется целесообразным выделение следующих, *более конкретных стадий конфликта*, в большей степени, по сравнению с другими общественными процессами, отражающих его специфику.

1. *Конфликтная ситуация, или потенциальный конфликт*. Эта стадия характеризуется наличием у сторон противоположных объективных интересов при еще не осознанной несовместимости целей и устремлений. Пример конфликтной ситуации - понижение руководством служащего в должности (или увольнение) во время его пребывания в отпуске без уведомления. Очевидно, что в этом случае возвращение сотрудника в организацию, как правило, чревато конфликтом.

2. *Нарастание социальной напряженности*. На этой стадии стороны все более четко осознают несовместимость своих интересов и целей, происходит консолидация участников конфликта. Она начинается с психологического беспокойства, эмоционального недовольства и т.п. и, последовательно развертываясь, завершается *кризисом*. Характерными чертами кризиса являются: четкое осознание несовместимости позиций, целей сторон и однозначное определение противника; эскалация сферы напряженности, перенос ее на области взаимодействия, в которых не существует реальных противоречий; игнорирование вопросов, по которым прежде имелось согласие.

3. *Конфликтные действия.* Для этой стадии свойственны поведение или деятельность, направленные на блокирование действий оппонента или его устранение (в данном качестве) и реализацию таким путем собственных целей. Конфликтные действия могут проявляться по-разному: от словесных перепалок до применения физической силы. Острота конфликтных действий обычно зависит от следующих факторов (условий):

1) уровня противоборства, значимости объекта (предмета) конфликта для его участников. Конфликты, затрагивающие фундаментальные цели и ценности людей, всегда имеют более острый характер, чем соперничество по второстепенным вопросам, и трудно разрешимы;

2) степени применения насилия и других разрушительных средств борьбы. Чем более радикальные средства применяются в конфликте, тем острее противоборство. В силу этого для управления конфликтом желательно недопущение применения крайних средств борьбы и ограничение ее «мирными» формами: споры, переговоры, обращение в суд и т.п.;

3) затраченной энергии и ресурсов сторон. Конфликты, в которых стороны уже много потеряли и ради которых они понесли большой материальный, моральный и иной ущерб, отличаются упорством и остротой противоборства. В связи с этим для относительно безболезненного разрешения конфликтов или ограничения их негативных последствий важно остановить разворачивание конфликта как можно раньше;

4) эмоционального накала и конфликтной культуры вообще. Известно, что, когда кипят страсти, стороны не останавливаются перед применением крайних форм и методов борьбы, а сама борьба отличается ожесточением и упорством. По этой причине при управлении конфликтом важно снижать эмоциональный накал, не доводить дело до личных оскорблений и т.п., которые обычно воспринимаются очень эмоционально.

4. *Затухание конфликта.* Оно возможно либо в результате победы одной стороны, либо при достижении договоренности, консенсуса вследствие принятия компромиссного решения.

В конфликтологической литературе иногда различают *конфликт в широком и узком значениях*. Конфликт в широком смысле проходит все названные четыре стадии, в узком - лишь две по-



следние: конфликтные действия и затухание конфликта. Такая дифференциация связана с различием как бы подготовительного этапа противоборства и собственно конфликтных действий, в том числе при затухании конфликта. Однако более целесообразным представляется понимание конфликта в широком смысле, поскольку в этом случае есть возможность охватить его в целом - от зарождения до завершения, в единстве объективной и субъективной сторон.

Развертывание конфликта не обязательно должно проходить все четыре указанные стадии. В принципе оно может быть блокировано на любом этапе. Например, конфликтную ситуацию, складывающуюся при внедрении новой трудосберегающей техники и чреватую сокращением персонала, можно еще до ее ясного осознания работниками снять путем расширения производства или переквалификации работников. Иногда при наличии конфликтной ситуации и нарастании напряженности, стихийного недовольства персонала удастся принять такие меры, которые позволяют не доводить дело до кризиса и конфликтных действий.

### **5. Последствия конфликтов**

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

Выделяют следующие основные **функциональные (позитивные) последствия конфликтов для организации:**

- 1) проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы;
- 2) совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь;
- 3) стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем;
- 4) эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» - страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности;

- 5) улучшаются отношения между людьми;
- 6) люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

**Основные дисфункциональные (негативные) последствия конфликтов:**

- 1) непродуктивные, конкурентные отношения между людьми;
- 2) отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям;
- 3) представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции - как об исключительно положительной, о позиции оппонента - только как об отрицательной. А люди, считающие, что они одни владеют истиной - опасны;
- 4) сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач;
- 5) убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы;
- 6) чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

Конечно, как негативные, так и позитивные последствия конфликтов нельзя абсолютизировать, рассматривать вне конкретной ситуации. Реальное соотношение функциональных и дисфункциональных последствий конфликта непосредственно зависит от их природы, порождающих их причин, а также от умелого управления конфликтами.

## **8.4. Обращение с конфликтами**

### **1. Отношение руководителя к конфликту**

Существуют четыре вида отношения руководителя к конфликтной ситуации.

*1. Стремление избежать неприятности, страдания.* Старший ведет себя так, как будто ничего не случилось. Он не замечает конфликта, уходит от решения вопроса, пускает случившееся на самотек, не нарушает видимого благополучия, не осложняет собственную жизнь. Его нравственная инфантильность нередко кончается бедой. Как снежный ком растут нарушения дисциплины. В конфликт втягивается все большее количество людей. Неразре-

шенные споры разрушают коллектив, провоцируют его участников на еще более грубые нарушения дисциплины.

2. *Реалистическое отношение к действительности.* Управляющий терпеливо, трезво относится к тому, что происходит. Он приспособляется к требованиям конфликтующих. Другими словами, идет на поводу у них, стремясь смягчить конфликтные отношения уговорами, увещеваниями. Ведет себя так, чтобы, с одной стороны, не будоражить коллектив и администрацию, а с другой - не портить отношения с людьми. Но уговоры, поправки приводят к тому, что старшего перестают уважать и над ним же смеются.

3. *Активное отношение к случившемуся.* Руководитель признает наличие критической ситуации и не скрывает конфликта от вышестоящих начальников и коллег. Он не игнорирует случившееся и не пытается угодить «и нашим и вашим», а действует в соответствии с собственными моральными принципами и убеждениями, игнорируя индивидуальные особенности личности конфликтующих подчиненных, ситуацию в коллективе, причины конфликта. В результате складывается ситуация внешнего благополучия, прекращения ссоры, нарушений дисциплины. Но при этом нередко калечатся жизни членов коллектива, ломаются их судьбы, вызывается устойчивая неприязнь к начальнику и коллективу, а иногда и к организации в целом.

4. *Творческое отношение к конфликту.* Старший ведет себя в соответствии с ситуацией и разрешает конфликт с наименьшими потерями. В этом случае он сознательно и целеустремленно, с учетом всех сопутствующих явлений находит выход из конфликтной ситуации. Он учитывает объективные и субъективные причины конфликта, например, не зная мотива оскорбления одним работником другого, не принимает спонтанного решения.

Творческое отношение, тщательный анализ случившегося особенно необходимы при восприятии критики. Если критикующий стремится повысить эффективность работы, исправить недостатки, мешающие полноценному труду, общественной работе, необходимо зафиксировать ценные советы, постараться исправить упущения, а в свободное время, когда выступавший остынет, если была необходимость, похвалить его за бестактность, объяснить, какой должна быть критика, и обязательно похвалить за серьезное отношение к работе, за желание исправить недостатки.

Если критикующий сводит личные счеты или стремится преподнести себя, показать свою принципиальность, лучше всего постараться заручиться поддержкой присутствующих и уйти от дальнейшего контакта с выступавшим. Что-либо объяснять в данном случае бесполезно. Лучше спокойно объяснить присутствующим причину возмущения критикующего, показать, чем вызвано желание «смело» выступить против пробелов в работе.

Особенно неприятные формы критики - это выступление с целью повышения своего статуса в коллективе и критика с целью получения эмоционального заряда. В том и другом случае конфликтующего совершенно не интересует дело. Причина - откровенно корыстные мотивы или любовь к склокам, радость от эмоциональной разрядки, потребность в ней. В обеих ситуациях нельзя поддаваться эмоциональному воздействию, становиться мишенью для критикующего. Если есть возможность, следует выйти из помещения, если нет - спокойно, с достоинством поговорить с коллективом на интересную тему или заняться каким-нибудь делом, ни в коем случае не демонстрируя презрения к критикуемому, не стимулируя еще больше его эмоциональный накал.

Указанные формы критики редко встречаются в чистом виде и далеко не всегда используются сознательно и преднамеренно. Поэтому их трудно распознавать и правильно интерпретировать. Однако, разобравшись в их причинах, легче определить цель критикующего и наметить тактику предупреждения ссоры и выхода из конфликтной ситуации.

Безразличное отношение руководителя к событиям в коллективе, пассивная реакция на как будто бы незначительные трения сотрудников нередко вызывают устойчивые неуправляемые конфликты. Поэтому целесообразно не доводить дело до серьезных столкновений, не ждать, пока сами собой наладятся добрые отношения. Необходимо, ставя перед подчиненным определенную цель, организуя его деятельность, направленную на достижение этой цели, воспитывая в коллективе товарищество, дружбу, повышая сплоченность его членов, делать коллектив устойчивым к разногласиям и конфликтам.

Если же этого сделать не удастся, конфликт возник, необходимо его ликвидировать с наименьшими потерями для участников, коллектива, самого управляющего.

## **2. Как должен реагировать руководитель?**

Еще до разговора с сотрудником ему надо дать понять, что конфликт - это не что-то такое, что обязательно затрагивает честь и достоинство его участников, конфликт - это часть жизни и его вполне возможно разрешить. Сотрудник должен ощущать вашу готовность помочь. Это поможет ему сделать первый шаг. Может быть, начать стоит так: «У меня сложилось впечатление, что Вас что-то угнетает. Если я могу Вам помочь, я с удовольствием это сделаю. Пожалуйста, обращайтесь ко мне в любое время». В процессе дальнейшего разговора необходимо обратить внимание на ряд моментов:

- надо показать сотруднику, что к его проблемам относятся серьезно;

- дать понять ему, что его проблема не выйдет из помещения, в котором происходит беседа;

- показать, что его проблема рассматривается не как его «вина»;

- дать сотруднику выговориться, не перебивать его, даже если он говорит долго и возникают паузы. Перебить - значит продемонстрировать нетерпение и неуважение;

- задавать вопросы, которые помогут ему четче увидеть его же проблему.

Бывает, что то, что предстает серьезной проблемой, на самом деле таковой не является. Часто проблемы воспринимаются гораздо глубже, чем они того заслуживают. Если сотрудник обсуждает с шефом свою личную проблему, в момент разговора он легко раним. Он остро реагирует на любые нападки на себя или на «свою» проблему. Если его хотят убедить в том, что его проблема не так уж велика, он будет считать себя уязвленным и станет глух к любой помощи. Реальную оценку остроты проблемы можно сопровождать вопросами, укреплять рациональный подход.

Цель любого подобного разговора - оказание помощи для развития «самопомощи». Сотрудник должен быть в состоянии, опираясь на вашу поддержку, самостоятельно справиться со своей проблемой. Ни в коем случае нельзя брать на себя его проблему и возвращать ему готовое решение. Так сотрудник ничему не научится и всегда будет тушеваться в борьбе с трудностями. Если в его поведении доминантой будет ожидание помощи со стороны, он будет лишен возможности учиться. К тому же он оказывается в

положении благодарящего, что существенно сужает диапазон его поведения. Вынужденный выразить благодарность, он вряд ли сможет сказать, что его гнетет новый конфликт, или что старый еще дает о себе знать, или что предложенное решение оказалось неверным и ситуация обострилась еще больше. Этот сотрудник уже не может даже сказать, что что-то, относящееся к работе, делается не так, как нужно, если это «что-то» решено шефом.

Каждый конфликт выявляет силы конфликтующих сторон, которые до этого были, возможно, неизвестны. Если шеф сам хочет его решить, он лишает сотрудника возможностей роста.

### **3. Предупреждение конфликта**

Нельзя забывать, что любой конфликт связан с дополнительными издержками. Развитие конфликтной ситуации вовлекает все большее число участников, внимание вовлеченных сторон отвлекается от решения основных задач, создается напряженная эмоциональная атмосфера, затрудняется деловое взаимодействие, непродуктивно расходуется время.

Предупреждение конфликта в организации осуществляется тремя главными действующими «лицами», субъектами: *вышестоящим руководством*, определяющим общее положение данного подразделения в системе предприятия или учреждения; *руководителем подразделения*, намечающим общую линию обращения с конфликтами и осуществляющим управление ими, и *трудовым коллективом*, способным выполнять воспитательные и регулятивные функции, сплочивать людей, формировать у них чувство групповой идентичности, отношения сотрудничества и взаимопомощи, быть наиболее авторитетным арбитром в случае возникновения конфликта.

Несмотря на важность всех субъектов регулирования конфликтов, ведущую роль в обращении с конфликтами играет непосредственный руководитель подразделения, в котором конфликт назревает или уже развивается. Для эффективного предотвращения и разрешения конфликтов *от руководителя требуются*: способность к анализу социальной ситуации и ее конфликтологическому диагностированию; знание психологии людей и закономерностей их поведения; собственная выдержка, беспристрастность и последовательность по отношению к оппонентам; умение вести

индивидуальные беседы и переговоры на принципиальной, деловой основе; наличие достаточной власти и авторитета.

В нормальных условиях существования организации, при слаженности действий высшего руководства, конкретного руководителя и коллектива в принципе возможно исключить из ее жизни конфликты с негативной, деструктивной направленностью. Однако предотвратить конфликты удастся далеко не всегда. К тому же чаще всего это бывает и не целесообразно. В случае появления конфликта важно обеспечить управление процессом его развертывания и разрешения.

Деструктивный конфликт, как и болезнь, легче предупредить или лечить возникновение. Ранняя стадия обращения с конфликтом - его *профилактика*, которая предполагает недопущение появления причин конфликта.

Есть действительно неизбежные конфликты, связанные с процессом развития, и есть конфликты необязательные, которые порождаются неточностями в действиях руководителя, ошибками в формировании организационной структуры, неадекватным распределением полномочий и ответственности.

Профилактика конфликтов в организации достигается за счет четкой организации труда; здорового морально-психологического климата в коллективе; профессионально и социально компетентного руководства; удовлетворенности персонала пребыванием в организации; уверенности людей в завтрашнем дне, стабильной занятости и т.д. Конечно, конфликты, вызванные ошибками и неточностями, нежелательны. Но и у них есть позитивная функция: они сигнализируют о неблагополучии, показывают необходимость что-то изменить.

Иными словами, профилактика конфликта предполагает недопущение возникновения в коллективе всех рассмотренных ранее и некоторых других его причин.

Профилактике конфликта, как и его предотвращению в целом, служат такие меры, как:

- 1) правильный подбор и расстановка кадров;
- 2) постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией;
- 3) ритмичность работы, внимание к условиям труда и жизни работников;

4) совершенствование методов управления организацией с учетом изменения ситуации;

6) своевременное обеспечение ресурсами, их рациональное и справедливое распределение;

7) соответствие прав и обязанностей сотрудников, особенно руководителей, строгий контроль за уважением прав и выполнением обязанностей, поддержание высокой трудовой дисциплины;

8) четкое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности;

9) создание формального и неформального авторитета руководителя;

10) формирование благоприятных межличностных отношений;

11) укрепление коллективных норм саморегуляции поведения работников, сплочивание коллектива;

12) уделение особого внимания слухам, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются показателями незагруженности работников и создают благоприятную для конфликтов почву;

13) обеспечение равномерности загрузки всех сотрудников.

В профилактике конфликтов большую роль может сыграть психологическая служба учреждения.

#### **4. Методы управления конфликтами**

Управление конфликтами, возникающими в организации, может быть составной частью общего процесса управления в коллективе, и тогда оно входит в круг забот ее руководителя. Разумеется, руководитель имеет возможность применить свою власть и полномочия для улаживания конфликтов, что позволяет ему самым существенным образом повлиять на конфликтантов и принять действенные меры для урегулирования их отношений. Однако при этом есть опасность, что он не сможет быть достаточно объективным. Нередко руководитель судит о своих подчиненных односторонне - только с точки зрения того, как они выполняют его указания, и это мешает ему достаточно полно понять мотивы конфликтантов и динамику конфликта. К тому же руководитель зачастую сам является лицом, чьи интересы этот конфликт так или иначе затрагивает. Обычно руководители заинтересованы, главным образом, в том, чтобы погасить конфликт поскорее, и с этой



целью, бывает, наказывают и правых, и виноватых. В результате конфликт между ними, как правило, не разрешается, но его дальнейшее развитие от руководства скрывается. К этому еще добавляется недовольство обоих наказанных своим начальником, что тоже не улучшает общую атмосферу в коллективе.

Для менеджера власть чаще всего - это использование его полномочий при исполнении функциональных обязанностей. Однако, как видим, здесь не все бывает гладко. В личных же отношениях руководителя с подчиненными - еще сложнее. Власть при этом может использоваться не как средство урегулирования и погашения конфликта, а как способ достижения желаемого.

Методы управления конфликтом - это приемы и способы, позволяющие осуществлять контроль за его протеканием и целенаправленно влиять на его последствия. Эти методы делятся на две группы: *структурные* и *персональные* методы.

Структурные методы разрешения конфликта:

Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

Координарные и интеграционные механизмы. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны

средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом, - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объем заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производства и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

Общеорганизационные комплексные цели. Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для своего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению про-

блемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Персональные методы разрешения конфликта. К ним относятся:

1. *Использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания* непосредственно в отношении участников конфликта.

2. *Изменение конфликтной мотивации сотрудников* с помощью влияния на их потребности и интересы административными мерами (например, повысить в должности работника, который заслуживает этого, и тем самым устранить нарастающее у него недовольство, послать кого-то из «переросших» свою должность сотрудников учиться и т.п.).

3. *Убеждение участников конфликта*. Оно включает педагогические и психологические меры типа разъяснительной и воспитательной работы, оказания психологической помощи и т.п.

4. *Изменение состава участников конфликта* и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу.

5. *Вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта и (или) арбитра* и поиск согласия с помощью переговоров и компромиссов. Этот метод нередко называют *экспертным*.

В общем плане эффективность применения различных методов управления конфликтами зависит от конкретной ситуации, специфики организации, ее структуры и культуры, от стиля и техники руководства, личных качеств участников конфликта и его арбитра-руководителя, от субъективной значимости объекта конфликта, шансов на успех каждой из сторон и ряда других факторов.

### **8.5. Стрессы и управление эмоциональными состояниями**

Слово «стресс» происходит от английского «stress» (напряжение, нажим, давление). Канадский исследователь-физиолог Ганс

Селье первым определил стресс как неспецифическую реакцию организма на любое предъявленное ему требование. Традиционно под **стрессом** понимают совокупность защитных физиологических реакций, возникающих в организме животных и человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров). По Г. Селье, стресс ведет к повышению артериального давления, утрате мотивации движений, потере аппетита, мышечной слабости.

Стресс - очень распространенное явление. При его исследовании обращают особое внимание на три важных момента:

- 1) импульс, вызывающий стресс;
- 2) стресс;
- 3) адаптацию организма к стрессу.

Стрессовое состояние в организме длится некоторое время, а потом идет на убыль. Однако не всегда механизм адаптации к стрессу может быстро активизироваться, реакция на стресс у людей различна.

Совокупность психических и соматических реакций в организме при стрессе Г. Селье назвал «общим адаптационным синдромом». Последний имеет три стадии: а) реакция тревоги («фаза шока», при которой снижается сопротивление организма и активизируются защитные механизмы); б) сопротивления; в) истощения.

Нельзя утверждать, что стресс исключительно вредное для организма явление. Определенный уровень стресса - мощный стимулятор внутренних потенциалов организма, повышающий его сопротивляемость болезням. Когда этот уровень становится более высоким, то стресс сам стимулирует болезни и быстрое старение организма.

Стресс бывает *физиологическим* и *психологическим*. Психологический стресс, в свою очередь, может быть *информационным* (в виду информационных перегрузок психики) и *эмоциональным* (имеет импульсивную, тормозную и диффузную разновидности).

Помимо этого выделяют еще два вида стресса. *Австресс* - это мобилизующая организм, положительная психическая встряска (например, при неожиданном выигрыше большой суммы денег). *Дистресс* - это негативное, демобилизирующее воздействие на психику (например, при неожиданном крупном скандале с близким человеком).

Среди признаков стрессов выделяют: обострение чувства тревоги, снижение работоспособности, возникновение усталости, ухудшение памяти, раздражительность, возрастание невнимательности, серьезные затруднения при сосредоточении, ускорение или замедление речи, возникновение болей (в голове, в желудке, мышцах, спине), снижение аппетита или наоборот резкое возрастание потребности в пище и др.

*Стрессоры* делятся по длительности действия на *кратковременные* и с *длительным* действием. К первым относятся вызывающие неприятные физические ощущения (например, боль), страх, стрессоры темпа и скорости (например, информационная перегрузка), стрессоры неудачи (например, допущение ошибки при выполнении важной работы), стрессоры отвлечения внимания (например, ситуация, когда при выполнении какой-либо неотложной работы человек неожиданно должен отвлекаться для другого дела). Стрессоры длительного действия - ситуации постоянного риска, борьбы, изоляции, неприятные для человека факторы, продолжительно воздействующие на психику и др.

Немалому числу людей присущ стрессовый стиль жизни, когда они находятся в состоянии хронического стресса.

В. Непопалов особо подчеркивает при анализе стресса ряд важных моментов: организм человека функционирует в режиме приспособления; приспособление реализуется посредством физических, химических и биологических реакций; реакции составляют лишь материал, из которого строится поведение.

При этом: само поведение социально; обусловлено культурно-исторической ситуацией и возникающей задачей; чтобы раздражитель любой интенсивности вызвал поведение, направленное на приспособление и изменение, он с необходимостью должен иметь значение (Леонтьев А.Н.) или «валентность» (К. Левин); повышая или понижая уровень значимости можно управлять влиянием стрессов.

Стресс нельзя примитивно рассматривать как «стимул-реакция», так как он разворачивается в системе «социум-человек», где различные структуры действуют гетерохронно.

Управление эмоциональными состояниями является важным фактором для преодоления негативных последствий стрессов, оп-

тимальной реакции человека на стрессовые ситуации и предотвращения стрессов.

Психологи рекомендуют для преодоления последствий стрессов использовать: сон, прием ванны, резкое изменение направления мыслей, пребывание на свежем воздухе, массаж, занятие спортом, прослушивание понравившейся музыки, общение с приятными людьми, физическую работу, релаксацию и др.

Эмоциональное напряжение выражается и в мышечном напряжении, поэтому полезно для снятия последствий стресса либо осуществить расслабление мышц (рекомендуют для этого использовать и специальные дыхательные упражнения), либо выбрать такую работу для мышц, при которой будет снято напряжение в «пострадавших» от стресса мышцах. Особо рекомендуется аутогенная регуляция дыхания. Современные методики борьбы с последствиями стрессов, зачастую, интегрируют релаксацию, концентрацию, дыхательные и физические упражнения.

Л.И. Иванкина акцентирует, что «самопомощь» в критических, стрессовых ситуациях состоит в овладении своим эмоциональным состоянием и последующем осмыслении причин произошедшего. Для создания у себя оптимального эмоционального состояния прежде всего необходима правильная оценка вызвавшей стресс ситуации. Если произошедшее негативное событие рассматривается человеком как чрезвычайное, то даже малая его интенсивность может вызвать дезадаптацию организма в очень короткий срок и человек переживает сильнейший стресс. Оптимисты, живущие с надеждой на будущее, лучше переносят стрессы и страдания.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что такое «моббинговая ситуация»?
2. В чем заключается сущность конфликта?
3. Перечислите основные причины возникновения конфликтов.
4. Назовите методы разрешения конфликтов.
5. В чем заключается педагогический конфликт?
6. Дайте понятие стресса.
7. В чем заключается внутриличностный конфликт?
8. Дайте понятие невроза и его краткую характеристику.
9. Приведите примеры конфликтных ситуаций.

10. Каковы особенности разрешения педагогического конфликта?

**Тематика рефератов**

1. Основные типы организационных конфликтов.
2. Причины и структура конфликта.
3. Пути предупреждения межличностных конфликтов.
4. Управление конфликтами в образовательном учреждении.
5. Формирование готовности педагогов к управлению конфликтами в школе.
6. Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования.
7. Межличностные конфликты в детском коллективе.

**Рекомендуемая литература**

1. Абчук В.А., Панфилова А.П. Менеджмент для педагогических специальностей. - М.: Академия, 2010.
2. Акбаева Д.Дж. Психология менеджмента: учебно-методическое пособие / А.Дж. Акбаева. – Карачаевск: КЧГУ, 2015.
3. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании. - М.: Кнорус, 2010.
4. Квеско Р.Б., Муравская Е.Н., Квеско С.Б., Чайковский В.Д. Организация управления и администрирования в социальной работе: Учебное пособие. - Томск: ТПУ, 2009.
5. Конфликтология. Под ред. В.П. Ратникова. – М.: ЮНИТИ, 2015.
6. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс. - М.: Академия, 2008.
7. Кузнецов И.Н. Деловое общение, деловой этикет. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
8. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Под ред. С.Ю. Трапицына. — М.: Издательство Юрайт, 2016.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (перев. с англ.). - М.: Вильямс, 2011.
10. Мижериков В.А. Управление общеобразовательным учреждением: Словарь-справочник. - М.: Академия, 2010.

### Электронные ресурсы

1. Иванов, Л.В. Управление конфликтами / Л.В. Иванов. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 102 с. - ISBN 978-5-504-00932-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142696](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142696)
2. Конфликтология : учебник / под ред. В.П. Ратников. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 543 с. : табл., граф., ил, схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр.: с. 527-531. - ISBN 978-5-238-02174-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115393](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115393)
3. Лисовская, Н.Б. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие / Н.Б. Лисовская, Е.А. Трощинина; Министерство образования и науки Российской Федерации, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. - СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2015. - 224 с.: табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8064-2106-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435428](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435428)
4. Столяренко, А.М. Психология менеджмента: учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 455 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02136-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118133](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118133)
5. Шарков, Ф.И. Общая конфликтология : учебник / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; под общ. ред. Ф.И. Шаркова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 240 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02402-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=255820](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=255820)



## РАЗДЕЛ 9. САМОМЕНЕДЖМЕНТ КАК УСЛОВИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА

### 9.1. Самоменеджмент руководителя. Тайм-менеджмент

Самоменеджмент - это относительно новое понятие в управленческой науке. Его возникновение во многом связано с переосмыслением содержания деятельности личности и более глубоким пониманием процессов самодеятельности, протекающих внутри организации. В процессе развития самоменеджмента как науки подходы к его определению, сфере применения и возможному инструментарию неоднократно изменялись, так что даже к настоящему времени большинство из базовых понятий до конца не является строго определенным.

Первоначально самоменеджмент рассматривался исключительно как совокупность технологий управления временем. Такое его понимание закрепилось в основном благодаря книге Л. Зайверта «Ваше время — в ваших руках», в которой самоменеджмент определяется как «последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время». Отождествление самоменеджмента и тайм-менеджмента имело место вплоть до конца XX века, а в зарубежных и популярных публикациях оно встречается и до настоящего времени.

В настоящее время **самоменеджмент** определяют как управление собственными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать и быть успешным и самодостаточным человеком.

Основные цели самоменеджмента:

- максимальное использование времени и своих возможностей;
- сознательное управление течением жизни;
- преодоление внешних обстоятельств как на работе, так и в личной жизни.

Выделение и специальное рассмотрение многими специалистами в области менеджмента вопросов деятельности именно ме-

недждера обусловлено важным значением данной проблемы, а именно:

- организация работы менеджера в значительной мере определяет результативность, эффективность его деятельности;
- работа менеджера оказывает существенное влияние на результативность деятельности подчиненных, руководителей, специалистов и других работников;
- деятельность менеджера в значительной мере определяет результаты функционирования возглавляемой им организации или подразделения;
- оплата труда менеджера, как правило, существенно превышает оплату труда других работников, что требует эффективного использования данного труда;
- применение самоменеджмента способствует рациональной организации деятельности менеджера.

Рассматривая профессиональную компетентность как процесс и результат выбора руководителем собственных позиций, целей и средств самоосуществления, можно представить технологию самоменеджмента в аспекте последовательного выполнения конкретных функций в несколько этапов.

I этап - подготовительный. Функция самоменеджмента - самоопределение. Цель - первичное накопление информации. Задачи - формирование проблемы на основе сбора информации о состоянии профессиональной компетентности по результатам собственной деятельности. Методы - наблюдение, сбор информации.

II этап - исходно-диагностический. Функция самоменеджмента - самодиагностика. Цель - определение исходного уровня показателей профессиональной компетентности. Задачи - определение исходного уровня мотивации, уровня профессиональных знаний и умений, способностей, профессионально значимых качеств и др. Методы - психологическое тестирование, самодиагностика ценностных ориентаций, социально-профессиональных установок, соотнесение с требованиями профессионально-квалификационных характеристик.

III этап - уточняющий. Функция самоменеджмента - самоцелеполагание. Цель - уточнение личных целей саморазвития. Задачи - выявление причин, ограничивающих саморазвитие, анализ и формулирование целей и ценностей. Методы - анализ факторов, детерминирующих профессиональную компетентность: возраст, профессиональный опыт, квалификация, образование; определение целевых стратегий и методов достижения успеха.

IV этап - планово-прогностический. Функция самоменеджмента - самопрогнозирование, самопланирование. Цель - определение тенденции развития профессиональной компетентности. Задачи - разработка стратегических и оперативных планов. Методы - составление плана-программы развития профессиональной компетентности, планирование дня, ведение дневника времени, установка приоритетов, упорядочение дел по важности, составление карьерограммы.

V этап - организационно-деятельностный. Функция самоменеджмента - самоорганизация. Цель - организация деятельности по выполнению составленных планов. Задачи - реализация оперативных и тактических планов. Методы - концентрация на значимых задачах, составление дневного рабочего плана и организация личного трудового процесса с целью реализации поставленных задач, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего стиля.

VI этап - коррекционно-творческий. Функция самоменеджмента - самоконтроль, саморегуляция. Цель - контроль процесса самоменеджмента. Задачи - контроль процесса достижения целей, рационализация деятельности, внесение корректив. Методы - контроль итогов истекшего дня, соотнесение полученных результатов с запланированными, позитивное воздействие на течение жизни.

VII этап - итогово-аналитический. Функция самоменеджмента - самоанализ, самооценка. Цель - определение эффективности самоменеджмента по развитию профессиональной компетентности. Задачи - обобщение итогов, формулировка выводов и предложений. Методы - анализ результатов.

Данную технологию можно представить как своего рода круг, так как она имеет замкнутый цикл.

Самомотивация человека является отправной точкой самоменеджмента. Далее идет самая сложная фаза - самопознание. Руководитель должен критически оценить свои возможности и потенциалы, выяснить, что ему не хватает в работе - коммуникабельности, знаний, рассудительности, смелости и т.д. Только если он честно определит свой потенциал, то станет возможным двигаться далее и выстроить дальше свою уникальную технику самоменеджмента. И тут перед ним раскрываются множественные аспекты - правильная работа с информацией, тайм-менеджмент, коммуникабельность, устойчивость к стрессу, различные физические упражнения, планирование рабочего дня. Рассмотрим подробнее возможные техники самоменеджмента.

Работа с информацией - трудоемкий и достаточно долгий процесс. Каждый день руководителю приходится общаться с документацией, и бывает так, что он на целый день зарывается в кипе бумаг. Здесь важно отделить нужную на сегодняшний день информацию, и изучать её по оглавлениям, выбирая именно ту, которая наиболее для него важна. Также полезно было бы овладеть различными техниками чтения, которые значительно убыстряют данный процесс.

Тайм-менеджмент или планирование - аспект, который уже давно используется в странах успешного менеджмента. Доказано, что если руководитель полностью планирует свой рабочий день, то время, затраченное на профессиональную деятельность, уменьшается на 20%. Итак, этот процесс начинается с планирования своей карьеры - чего хотелось бы достигнуть и какими путями. Далее идет стратегическое планирование - на 5 лет, потом на год, на квартал, на месяц и на день. Руководитель в процентном соотношении должен определить, сколько времени он сегодня потратит на работу с информацией, сколько на переговоры, коммуникацию с подчиненными, обдумывание важных решений. Самое главное - четко придерживаться такого плана. Вы сами убедитесь, сколько времени вы тратите на ненужные дела. Казалось бы, невозможно полностью спланировать рабочий день, но здесь есть еще два немаловажных фактора: руководитель должен также от-

водить время для чрезвычайных ситуаций, которые не могут быть изначально спрогнозированы.

Делегирование полномочий - важная часть менеджмента. Руководитель, если передает часть работы своим подчиненным, выигрывает вдвое. Во-первых, он освобождается от работы, получая бесценное время, а во-вторых – коллектив работает намного продуктивнее, поскольку понимает, что на него возложена ответственность и что их руководитель ему доверяет.

Существует небольшой свод правил, исполнение которых позволяет руководителю оптимальнее использовать свои ресурсы:

- никогда не делайте работу дома;
- уделяйте своей семье выходные;
- ложитесь пораньше;
- ведите здоровый образ жизни.

В контексте тайм-менеджмента время рассматривается как ключевой, т.е. стратегический, ресурс организации или человека, необходимый для достижения успеха в чем-то конкретно или для устойчивого процветания в целом. Время как стратегический ресурс находится в одном ряду с такими ресурсами, как деньги, информация, технологии, люди (персонал) и др.

Тайм-менеджмент выступает как отдельное самостоятельное направление, связанное с действием или процессом тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов.

Система управления временем составляет сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Обычно управление временем является необходимостью в развитии любого проекта, поскольку определяет время завершения проекта и масштаб.

В управлении временем можно выделить следующие процессы:

- анализ;
- моделирование стратегий с учётом проведённого анализа;
- целеполагание (постановка цели или определение ключевого направления развития);
- определение и формулирование цели (целей);
- планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения;
- реализация — конкретные, шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели;
- контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам.

Также в случае, если лицо или группа лиц, которые практикуют управление временем, планируют и далее осуществлять проекты, то целесообразно вести хронометраж и фиксировать результаты анализа хронометража в виде «карточек проекта» (запись по параметрам различного характера показателей расходов времени на отдельные задачи) для их дальнейшего применения в процессе любых проектов или программ.

Дефицит рабочего времени - нехватка временного ресурса, вызванная неправильной организацией работником своей деятельности, либо неграмотной организацией деятельности руководством, что приводит к спешке, затягиванию выполнения работ, заданий, некачественной работе, потерям в производстве, браку и т.д., что в конечном итоге существенно влияет на эффективность и результаты работы всего предприятия.

Одним из методов совершенствования управления на предприятии является анализ затрат рабочего времени руководителя предприятия и руководителей функциональных подразделений. Для выявления причин нехватки времени необходимо периодически проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней. Беспокойство менеджера из-за недостатка времени можно определить по следующим признакам:

1. Отсутствует четкое расписание работы на текущий день.

2. Секретарь или помощник не знает распорядка дня своего руководителя, не знает, где он будет находиться в определенный момент рабочего дня.

3. Из-за чрезмерной занятости менеджер несвоевременно отвечает на деловые письма.

4. Из-за нехватки времени в течение рабочего дня менеджер вынужден завершать работу дома.

5. Частые телефонные звонки и визиты посетителей не дают сосредоточиться на основной работе.

6. Менеджер постоянно выполняет работу за своих подчиненных, поскольку ему кажется, что он сделает ее лучше.

7. Большой поток рутинных дел не дает менеджеру возможности заниматься основной работой.

8. Работа в условиях постоянной спешки приводит к переутомлению.

В тайм-менеджменте существуют так называемые помехи (или «пожиратели времени»), вызывающие непродуктивные потери времени в различных ситуациях жизнедеятельности. Перечислим характерные причины дефицита времени (список, предложенный Л. Зайвертом):

- 1) нечеткая постановка целей;
- 2) отсутствие приоритетов;
- 3) попытка слишком много сделать за один раз;
- 4) неполное представление о текущих задачах и путях их решения;
- 5) плохое планирование трудового дня;
- 6) личная неорганизованность, «бумажные завалы»;
- 7) чрезмерное чтение;
- 8) скверная система документооборота;
- 9) недостаток мотивации, лень;
- 10) поиск плохо хранящейся нужной информации (адресов, телефонов и т.п.);
- 11) недостатки кооперации или разделения труда;
- 12) случайные телефонные звонки;
- 13) незапланированные посетители;

- 14) неспособность сказать «нет»;
- 15) неполная, запоздалая информация;
- 16) отсутствие самодисциплины;
- 17) неумение довести дело до конца;
- 18) отвлечение (шум и т.п.);
- 19) затяжные совещания;
- 20) плохая подготовленность к совещаниям, беседам и т.п.;
- 21) отсутствие коммуникаций или неточная обратная связь;
- 22) болтовня на частные темы;
- 23) излишняя коммуникабельность;
- 24) чрезмерные деловые записи;
- 25) привычка откладывать «на потом»;
- 26) желание все узнать подробно;
- 27) длительные ожидания;
- 28) спешка, нетерпение, чрезмерная суетливость;
- 29) неиспользование делегирования;
- 30) недостаточный контроль над порученными делами, из-за чего их приходится переделывать.

Любая деятельность специфична и предполагает собственные уникальные помехи. Например, в каких-нибудь организациях это может быть чрезмерная секретность, когда искусственно создается множество информационных барьеров. В некоторых организациях сотрудники перегружены работой, что разрушает энергетическую составляющую работы и в конечном счете ведет к ее замедлению. Даже в работе двух менеджеров, находящихся на разных уровнях иерархии в одной и той же организации, могут встречаться совершенно различные помехи.

Планирование означает подготовку к реализации целей и упорядочение рабочего времени. Из практики известно, что при затрате 10 минут на планирование рабочего времени можно ежедневно сэкономить до двух часов.

Можно обозначить следующие принципы и правила планирования времени. Для рационального использования своего времени менеджеру необходимо, прежде всего, четко уяснить свои



основные функции, цели, задачи и бюджет времени. При планировании следует учитывать такие основные правила:

1. При составлении плана на день оставить 40% времени свободным, т.е. 60% времени отвести на плановые работы, 20% - на непредвиденные, 20% - на спонтанно возникающие (активный самоменеджмент).

2. Необходимо постоянно фиксировать затраченное время. При этом следует указывать, как и на какие нужды оно было затрачено. В результате менеджер, имея полное представление о тратах своего времени, может составлять план на будущее.

3. Для составления хорошего плана с четким указанием использованного времени необходимо распределить свои задачи на долго-, средне- и краткосрочные.

4. Основные принципы составления плана: регулярность, системность, последовательность.

5. Для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объем задач, с которым менеджер может реально справиться.

Основой плана использования времени специалиста может служить его перспективный план. С учетом этого многолетнего плана составляют годовой план, который охватывает квартальные планы. Квартальные планы могут быть скоординированы с годовым планом и подразделены на месячные планы. Исходя из этого недельно-суточный план будет наиболее точным планом использования рабочего времени специалиста. План на рабочий день представляет собой важнейшую ступеньку в планировании рабочего времени, он постоянно контролируется и корректируется с учетом обстановки.

## **9.2. Основные формы и виды контактов в управленческой деятельности**

Деловое общение реализуется в различных формах: деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания и собрания, интервью, общественные мероприятия по планам администрации, воспитательные мероприятия, публичные выступления, устные и письменные распоряжения, прием посетителей и гостей, выставки

и конференции, спор, дискуссия, полемика, телефонные разговоры, деловая переписка, информирование сотрудников и др.

На прием посетителей менеджерами затрачивается часто больше времени, чем на любую другую деятельность. Поэтому такие посещения надо планировать и готовиться к ним, учитывая методы управления потоком посетителей и рабочим временем, расположение участников беседы, дистанцию в общении и пр.

При расположении участников беседы в офисе за стандартным прямоугольным столом собеседники могут принять четыре положения:

1. Угловое расположение. Характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой. Способствует постоянному контакту глаз и предоставляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника: можно за него удалиться. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

2. Позиция делового взаимодействия. Одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений. Когда два человека работают в соавторстве над какой-либо проблемой, они обычно занимают позицию делового взаимодействия.

3. Конкурирующе-оборонительная позиция. Обычно создает атмосферу соперничества. Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают такое положение за столом в том случае, если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Если встреча происходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях служебной субординации. Конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседника, не создает непринужденной атмосферы. Больше взаимопонимание будет достигнуто в угловом положении и в позиции делового сотрудничества, чем в конкурирующе-оборонительной позиции. Разговор в такой позиции должен быть кратким и специфичным.

4. Независимая позиция. Люди, не желающие взаимодействовать за столом друг с другом, занимают независимую позицию. Чаще всего такое положение занимают посетители библиотек, отдыхающие на скамейке в парке или посетители ресторанов и кафе. Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Ее следует избегать в случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры.

При приеме посетителей следует учитывать дистанцию в общении. Знание законов воздействия пространства на людей помогает посетителям быть более тактичными. Обычно люди ощущают себе комфортно, когда стоят или сидят на дистанции, подходящей для данной ситуации. Чрезмерно удаленное, как и слишком близкое положение отрицательно влияет на результаты делового общения.

Посещение офиса посетителями происходит по самым разным поводам. Часто бывает и так, что некоторые посетители приходят просто «заглянуть», отвлекая от работы хозяина офиса. Именно такие неожиданные и праздные посетители являются наиболее существенными «пожирателями» рабочего времени, которых обычно принимают немедленно из-за опасения что-то упустить, если их не выслушать. Чтобы отгородиться от незаявленных и ненужных посетителей, надо управлять их потоком.

Под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами.

Телефонный разговор является частным случаем деловой беседы. Это контактное по времени, но дистантное в пространстве

и опосредованное специальными техническими средствами общение собеседников. Соответственно, отсутствие визуального контакта увеличивает нагрузку на устно-речевые средства взаимодействия партнеров по общению. Плюсы телефонных коммуникаций:

- общение идет не визуально, значит, не видно отрицательных эмоций, которые могут напрячь, остановить или сбить человека, ведущего переговоры. Также его отрицательные эмоции собеседник тоже не увидит. Это полезно тем, что дает хоть какую-то разрядку обоим сторонам в напряженном разговоре;

- сложные тексты и фразы можно подготовить себе заранее и читать, т.е. подготовка хороших специалистов «высокого уровня» гораздо проще, потому что состоит в том, чтобы придумать хорошие тексты, легкие для чтения. Но умение читать, будто этот текст не написан на бумаге, дано не всем, но и этому можно научиться;

- можно легко прервать разговор. Это, конечно, неправильно и ни в коем случае нельзя бросать трубку при общении, но осознание того, что человек на том конце провода ничего не может сделать (накричать, выгнать), прибавляет уверенности в разговоре.

Существует ряд правил ведения телефонных переговоров, одно из самых распространенных правил-принципов телефонных переговоров «Правило 7 П»:

1. Поздороваться.
2. Представиться.
3. Постановка проблемы.
4. Проблема (обсуждение проблемы).
5. Подведение итогов.
6. Поблагодарить.
7. Попрощаться.

Помимо этого, существует ряд дополнительных правил, имеющих важное значение в телефонных беседах:

- Звонок по домашнему телефону деловому партнеру допустим до 22 и только по серьезной причине.

- Если обсуждается несколько вопросов, необходимо четко отделять их один от другого («по этому вопросу мы договори-

лись» или «могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения»).

- Заканчивает разговор тот, кто звонил.
- Не начинайте фразы с «нет».
- Снимайте трубку сразу, а не после 4-го звонка.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;
- принятие решения.

Чтобы достичь целей, совещание должно быть подготовлено соответствующим образом. Есть несколько обязательных элементов, без которых цели совещания не будут достигнуты.

Подготовка совещания начинается с определения целесообразности его проведения. Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на нем (такая форма работы, как совещание, более продуктивна, чем другие). Совещание надо проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам.

При решении вопроса о составе участников очень внимательно нужно подойти к формированию списка как по количественному, так и по качественному составу. К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений. Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько лиц, сколько стульев в зале заседаний (приглашение для массовости). Оптимальный вариант - совпадение количества участников совещания с количеством активно участвующих в об-

суждении вопроса. Основным критерий отбора участников - компетентность именно в вопросах повестки дня. Определив состав участников, надо назначить день и время его проведения.

Как правило, для совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к нему. Наилучший день для совещания - среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу. Однако пятница - хороший день для проведения текущих совещаний (подвести краткий итог недели и наметить задачи на следующую неделю).

Поскольку любое совещание нарушает обычный ритм трудовой деятельности, в первой половине рабочего дня (первый пик) проводить его нецелесообразно.

Подготовка участников совещания - последний этап в процедуре деловых совещаний. Суть всей работы в этом направлении сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый должен заранее знать тематику и задачи совещания, что в последующем будет способствовать эффективному проведению совещания, поскольку его участники будут надлежащим образом к нему подготовлены.

Проведение совещания. Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40-45 минут. Спустя 50-60 минут у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить.

Протокол совещания - это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Секретарь собрания фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты: достижение цели совещания; решение; исполнители задания и сроки.

Завершающий этап организации проведения - подведение итогов совещания, принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

Традиционный вид деловой коммуникации - деловая речь, которая может быть устной или письменной. Принципиальным отличием письменной деловой речи от устной является четкость формы и ясность содержания. Она не допускает различных толкований предложений и гарантирует ответственность за каждое слово. Из нее убираются многословные выражения почтения и уважения. Вместе с тем она сохраняет и поныне ряд этических норм и правил, которые сохраняют в ней человечность и ограничивают ее канцелярский характер.

Качество и эффективность письменной деловой коммуникации определяют следующие составляющие: содержание; доступность; грамотность; корректность; актуальность; время доставки.

К основным видам письменной деловой коммуникации относятся: деловое письмо, рекламный текст, докладная записка, справка, телеграмма, телефакс, электронное сообщение и др.

В процессе делового общения все эти виды имеют некоторые общие этапы подготовки и составления:

- изучение существа вопроса (содержание, его цели);
- подготовка и написание проекта текста;
- согласование проекта документа;
- подписание руководителем организации;
- регистрация и отправка по назначению.

Деловое письмо - традиционный, распространенный и доступный вид деловой коммуникации. Деловое письмо - письменное обращение к должностному лицу, оформленное в соответствии с правилами переписки. Письмо остается основным средством коммуникации между различными предприятиями, организациями или учреждениями. С помощью деловых писем осуществляется обмен информацией, делаются предложения, ведутся

переговоры, предъявляются претензии, выражаются благодарности и т.п.

Для делового письма принято использовать фирменный бланк с эмблемой, полным названием, почтовым и телеграфным адресами, факсом (электронной почтой) и банковскими реквизитами организации. При этом соблюдаются общепринятые правила их оформления, нарушение которых может существенно снизить эффективность содержания делового письма и затруднить достижение его цели.

В условиях рыночной экономики и обострения конкурентных отношений возрастают роль и объем рекламных коммуникаций. Рекламные тексты должны быть прежде всего привлекательными по форме и содержанию. От них требуются краткость, информационность и доступность.

Электронное сообщение, телеграмма, телефакс - это наиболее распространенные в современном деловом общении способы передачи информации посредством механических, светоптических и электронных устройств. Они позволяют передавать различную информацию и принимать ее с воспроизведением в виде копии (факсимиле).

Главные требования к этим видам коммуникации:

- краткость, ясность и четкость содержания текста;
- оформление в соответствии с официальными правилами;
- отсутствие труднопроизносимых слов и сложных оборотов;
- соблюдение технических требований к объему текста, состоянию бумаги, шрифту и др.

Пресс-конференция - специальное мероприятие, предназначенное для осуществления прямого устного контакта объекта PR с представителями СМИ. Суть и цель пресс-конференции в донесении до журналистов необходимых сведений по определенному информационному поводу, сообщение важной новости, а также беседа и ответы на интересующие вопросы. Задача любой пресс-конференции - сообщить широкой общественности о значимом событии, построить конструктивный диалог между участниками, представителями заинтересованных организаций.



Подготовка предполагает определение круга участников и их ролей, состава приглашенных, разработку детальной программы и сценария.

Споры, дискуссии постоянно сопутствуют жизни людей и коллективов. Решение многих деловых вопросов возможно лишь в рамках обмена мнениями, спора. Сопоставление различных точек зрения способствует развитию мышления, появлению новых идей, позволяет преодолевать застойные явления, которые неизбежны в коллективах, где не приветствуются плюрализм мнений, самостоятельность и инициатива работников.

Для повышения эффективности делового общения, управления партнером выделяют различные техники. Остановимся на этом вопросе подробнее.

Техника общения - это способы преднастройки человека на общение с людьми, его поведение в процессе общения, а приемы - предпочтительные средства общения, включая вербальные и невербальные.

Прежде чем вступить в общение с другим человеком, необходимо определить свои интересы, соотнести их с интересами партнера по общению, оценить его как личность, выбрать наиболее подходящую технику и приемы общения. Затем, уже в процессе общения, необходимо контролировать его ход и результаты, уметь правильно завершить акт общения, оставив у партнера благоприятное или неблагоприятное впечатление о себе и сделав так, чтобы в дальнейшем у него возникло или не возникло (если этого желания нет) стремление продолжать общение.

На начальном этапе общения его техника включает такие элементы, как принятие определённого выражения лица, позы, выбор начальных слов, тона высказывания, движений и жестов, привлекающих партнера действий, направленных на его преднастройку, на определённое восприятие сообщаемого (передаваемой информации). В процессе общения применяются виды техники и приемы разговора, основанные на использовании обратной связи.

Существует множество приемов преодоления коммуникативных барьеров. Назовем некоторые из них:

Приём «имя собственное» основан на произнесении вслух имени-отчества партнера, с которым общается работник. Это по-

казывает внимание к данной личности, способствует утверждению человека как личности, вызывает у него чувство удовлетворения и сопровождается положительными эмоциями, тем самым формируется аттракция, расположение работника к клиенту или партнеру.

Приём «зеркало отношений» состоит в доброй улыбке и приятном выражении лица, свидетельствующем, что «я - ваш друг». А друг - это сторонник, защитник. Возникает чувство защищенности у клиента, что образует положительные эмоции и вольно или невольно формирует аттракцию.

Приём «золотые слова» заключается в высказывании комплиментов в адрес человека, способствующих эффекту внушения. Тем самым происходит как бы «заочное» удовлетворение потребности в совершенствовании, что ведёт также к образованию положительных эмоций и обуславливает расположенность к работнику.

Приём «терпеливый слушатель» вытекает из терпеливого и внимательного выслушивания проблем клиента. Это приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека - потребности в самоутверждении. Её удовлетворение, естественно, ведёт к образованию положительных эмоций и создаёт доверительное расположение клиента.

Приём «личная жизнь» выражается в привлечении внимания к «хобби», увлечениям клиента (партнера), что также повышает его вербальную активность и сопровождается положительными эмоциями.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Дайте определение самоменеджмента.
2. Что такое делегирование полномочий?
3. Каковы наиболее частые причины дефицита времени?
4. Основные правила планирования времени.
5. Перечислите основные приёмы преодоления коммуникативных барьеров.
6. Какие формы деловой международной переписки существуют?
7. Перечислите причины, мешающие эффективному использованию телефона.

### **Тематика рефератов**

1. Самоменеджмент как способ повышения эффективности работы руководителя.
2. Принципы самоменеджмента.
3. Практические приемы самоменеджмента.
4. Организация рабочего места как фактор снижения стресса.
5. Самоменеджмент и его роль в достижении целей человека.
6. Становление и развитие дисциплины «Тайм-менеджмент».

### **Рекомендуемая литература**

1. Абчук В.А., Панфилова А.П. Менеджмент для педагогических специальностей. - М.: Академия, 2010.
2. Банько Н.А., Карташов Б.А., Яшин Н.С. / Управление персоналом. Часть I: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2006.
3. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании. - М.: Кнорус, 2010.
4. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. - СПб.: Речь, 2006.
5. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс. - М.: Академия, 2008.
6. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Учебник / Л.Д. Столяренко. - Ростов н/Д.: Феникс, 2005. - 416с.

### **Электронные ресурсы**

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с.: табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
2. Колмогорова, Н.В. Основы общей и профессиональной этики и этикет: учебное пособие / Н.В. Колмогорова; Министерство спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации, Сибирский государственный университет физической культуры и спорта. - Омск: Издательство СибГУФК, 2012. -

- 276 с.: ил. - Библиогр.: с. 258-259.; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=274600](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=274600)
3. Менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с.: табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008)
4. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С. Бехтерев; под ред. Г.А. Архангельского. - 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 311 с. - Библиогр. в кн.. - ISBN 978-5-9614-1881-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985)
5. Титова, Л.Г. Деловое общение: учебное пособие / Л.Г. Титова. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 271 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-00919-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436853](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436853)

## ГЛОССАРИЙ

**Влечение** - преходящее психическое состояние, выражающее неосознанную или недостаточно осознанную потребность человека.

**Группа** - ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков.

**Делегирование** - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

**Деловое общение** - общение, содержанием которого является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

**Желание** - отражающая потребность мысль о возможности обладать чем-либо или осуществить что-либо.

**Имидж** - сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа, эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо.

**Имидж организации** (от англ. image — образ) - представление о профиле, виде ее деятельности, о том, что и как она делает, о качестве ее товаров и услуг, их особенностях, складывающееся на основе ее внешнего облика.

**Имиджелогия** - наука об имидже и его создании.

**Информация** (от лат. informatio — разъяснение, изложение) - предмет и продукт труда менеджера учебно-воспитательного или учебно-познавательного процесса.

**Коллектив** - социальная общность людей, объединенных на основе общественно значимых умений, общих ценностных ориентаций, совместной деятельности и общения.

**Конфликт** - отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

**Кооперация** (от лат. cooperatio - сотрудничество) - форма групповой интеграции, действия по объединению и согласованию общих усилий при реализации совместной деятельности.

**Культура власти (авторитарная культура)** - культура, при которой власть сосредоточена в руках нескольких людей и осно-

вана на их способностях; правил и процедур мало, атмосфера конкурентная.

**Культура достижений (культура задачи)** - культура, позволяющая собрать команду и предоставить ей возможность справиться с той или иной поставленной задачей, при этом акцент делается на мотивацию и приверженность, руководство высоко ценит действие, инициативу.

**Лидер** - член группы, за которым остальные члены группы признают право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях.

**Менеджер** - человек, профессионально осуществляющий функции управления.

**Менеджер учебно-воспитательного процесса** - руководитель учебного заведения (директор, его заместитель), выступающий в качестве субъекта управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников.

**Менеджер учебно-познавательного процесса** - преподаватель, выступающий в качестве субъекта системы управления учебно-познавательной деятельностью учащихся.

**Менеджмент педагогический** - комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления учебно-воспитательным и учебно-познавательным процессом, направленных на повышение его эффективности.

**Методы мотивации** - способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации.

**Методы управления кадрами** - совокупность способов, процедур и техник работы менеджера по персоналу, инвариантных для организаций разного типа и уровня развития и направленных на формирование кадрового состава организации, поддержание работоспособности персонала.

**Моббинг** - регулярное и целенаправленное нанесение вреда людям на работе, которое может принести человеку огромный физический и душевный вред.

**Мониторинг образовательного процесса** - непрерывное отслеживание хода, результата и эффективности образовательного

процесса с помощью компьютерной технологии сбора и обработки получаемой информации.

**Мотив** - преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение потребностей.

**Мотивация в управлении** - функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду (побудить их работать с полной отдачей), а также в долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

**Образовательный процесс** - целенаправленная деятельность по обучению, воспитанию и развитию личности путем организованного учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов в единстве с самообразованием этой личности, обеспечивающая усвоение знаний, умений и навыков на уровне не ниже государственного образовательного стандарта.

**Общение** - взаимодействие двух и более людей с целью установления и поддержания межличностных отношений, достижения общего результата совместной деятельности.

**Объект управления** - общность людей, объединенных в рамках определенной организации.

**Организационная (корпоративная) культура** - модель ценностей, принципов управления, ожиданий и социальных норм, лежащих в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

**Партнерство** - отношение к другому человеку как к равному, но в то же время стремление не допустить ущерба себе, раскрывая цели своей деятельности.

**Педагогическая наблюдательность** - умение руководителя наблюдать за поведением людей, безошибочно определять по отдельным признакам их основные достоинства и недостатки.

**Педагогический конфликт** - конфликт, возникающий в результате профессионального и межличностного взаимодействия участников учебно-воспитательного процесса.

**Педагогическое предвидение** - способность правильно учитывать возможные последствия предпринимаемых действий: как отнесутся подчиненные к решению, как воспримут ту или иную форму обращения к ним, поддержат ли предлагаемые мероприятия и т.д.

**Побуждение** - ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

**Поддерживающая культура (культура личности)** - культура, ориентированная на человека, при которой ключевой ценностью является личность, люди вносят свой вклад в общее дело из чувства приверженности и солидарности, доверие и взаимность являются основой взаимоотношений.

**Потребность** - нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы.

**Принципы педагогического менеджмента** - основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами). К ним относятся принципы гуманизации и оптимальности.

**Профессиональный подбор кадров** - выявление по индивидуальным качествам кандидатов, наиболее пригодных к профессиональной деятельности.

**Референтная группа** – реальная или идеальная группа, на которую ориентирован человек, ценности, идеалы и нормы поведения которой он разделяет.

**Ролевая культура (бюрократическая культура)** - культура, при которой власть уравновешена между руководителем и бюрократической структурой; роли, должностные инструкции и правила жестко определены, окружающая среда в основном стабильна, однако власть, полномочия и ответственность связываются с должностями, а не с людьми.



**Самоменеджмент** - управление собственными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать и быть успешным и самодостаточным человеком.

**Социально-психологический климат коллектива** - относительно устойчивое состояние социальной среды организации, которое выражается в эмоциях, настроениях и переживаниях членов организации, оказывающих влияние на их поведение в организации.

**Стимулы** - внешние раздражители, способствующие повышению интенсивности определенных мотивов в действиях человека.

**Стресс** - совокупность защитных физиологических реакций, возникающих в организме животных и человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов.

**Субъект управления** - иерархически соподчиненные должностные лица - руководители.

**Управление конфликтом** - целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

**Управление учебно-воспитательным процессом** (как составная часть педагогического менеджмента) - целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и учащихся путем научно обоснованного планирования, организации и контроля их деятельности.

**Функции руководителя** - совокупность однородно повторяющихся задач, которые необходимо решать для обеспечения нормальной жизнедеятельности системы.

**Этикет (франц. *etiquette*)** - свод правил поведения, обхождения, принятых в определенных социальных кругах.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>                                                                          | <b>3</b>  |
| <b>РАЗДЕЛ 1. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ,<br/>ЕГО СУЩНОСТЬ.....</b>                             | <b>4</b>  |
| 1.1. Сущность педагогического менеджмента.....                                                | 4         |
| 1.2. Задачи педагогического менеджмента.....                                                  | 7         |
| 1.3. Функции педагогического менеджмента.....                                                 | 8         |
| 1.4. Принципы педагогического менеджмента.....                                                | 11        |
| 1.5. Методы педагогического менеджмента.....                                                  | 12        |
| Контрольные вопросы и задания.....                                                            | 13        |
| Тематика рефератов.....                                                                       | 14        |
| Рекомендуемая литература.....                                                                 | 14        |
| <b>РАЗДЕЛ 2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА...</b>                                              | <b>16</b> |
| 2.1. Управленческие идеи древности.....                                                       | 16        |
| 2.2. Теория и практика управления в XIX-XX столетиях.....                                     | 17        |
| 2.3. Управленческие идеи в России.....                                                        | 39        |
| Контрольные вопросы и задания.....                                                            | 47        |
| Тематика рефератов.....                                                                       | 47        |
| Рекомендуемая литература.....                                                                 | 47        |
| <b>РАЗДЕЛ 3. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В<br/>ОБЛАСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ<br/>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b> | <b>49</b> |
| 3.1. Общие понятия организационной культуры и организа-<br>ционного поведения.....            | 49        |
| 3.2. Модели организационной культуры.....                                                     | 52        |
| 3.3. Управление организационным климатом коллектива....                                       | 54        |
| 3.4. Деловое партнерство и сотрудничество в организации...                                    | 56        |
| Контрольные вопросы и задания.....                                                            | 58        |
| Тематика рефератов.....                                                                       | 59        |
| Рекомендуемая литература.....                                                                 | 59        |

|                                                                                    |                |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>РАЗДЕЛ 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ<br/>КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....</b>                 | <b>61</b>      |
| 4.1. Предмет психологии управления.....                                            | 61             |
| 4.2. Принципы и правила кадровой политики.....                                     | 65             |
| 4.3. Методы управления кадрами.....                                                | 67             |
| 4.4. Проблемы нововведений в организационных структурах...                         | 76             |
| Контрольные вопросы и задания.....                                                 | 79             |
| Тематика рефератов.....                                                            | 79             |
| Рекомендуемая литература.....                                                      | 79             |
| <br><b>РАЗДЕЛ 5. ЛИЧНОСТЬ И КОЛЛЕКТИВ<br/>В УПРАВЛЕНИИ.....</b>                    | <br><b>81</b>  |
| 5.1. Сущность руководства и лидерства.....                                         | 81             |
| 5.2. Особенности личности менеджера-руководителя.....                              | 85             |
| 5.3. Психологические и педагогические требования к лич-<br>ности руководителя..... | 88             |
| 5.4. Социальная сущность организации.....                                          | 94             |
| 5.5. Межличностные отношения и особенности их проявле-<br>ния в коллективе.....    | 98             |
| Контрольные вопросы и задания.....                                                 | 103            |
| Тематика рефератов.....                                                            | 104            |
| Рекомендуемая литература.....                                                      | 104            |
| <br><b>РАЗДЕЛ 6. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В<br/>СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>         | <br><b>106</b> |
| 6.1. Понятие мотивации и ее необходимость в управлении                             | 106            |
| 6.2. Классификация мотивации.....                                                  | 110            |
| 6.3. Потребности как основа мотивации.....                                         | 113            |
| 6.4. Стимулы, стимулирование.....                                                  | 115            |
| 6.5. Мотивационные теории.....                                                     | 119            |
| 6.6. Понятие о методах мотивации.....                                              | 139            |
| 6.7. Мотивация начинающих специалистов.....                                        | 143            |
| Контрольные вопросы и задания.....                                                 | 147            |
| Тематика рефератов.....                                                            | 148            |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| Рекомендуемая литература..... | 148 |
|-------------------------------|-----|

## **РАЗДЕЛ 7. ИМИДЖ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В**

### **СОВРЕМЕННОМ МИРЕ..... 150**

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1. Понятие имиджа.....                                                           | 150 |
| 7.2. Создание имиджа: основные технологии.....                                     | 157 |
| 7.3. Внутренний и внешний имидж руководителя образова-<br>тельного учреждения..... | 163 |
| Контрольные вопросы и задания.....                                                 | 167 |
| Тематика рефератов.....                                                            | 167 |
| Рекомендуемая литература.....                                                      | 167 |

## **РАЗДЕЛ 8. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В**

### **ОРГАНИЗАЦИИ..... 169**

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1. Моббинговая ситуация и пути ее разрешения.....        | 169 |
| 8.2. Роль руководителя в организационном конфликте.....    | 172 |
| 8.3. Природа конфликтов в организации.....                 | 175 |
| 8.4. Обращение с конфликтами.....                          | 186 |
| 8.5. Стрессы и управление эмоциональными состояниями... .. | 195 |
| Контрольные вопросы и задания.....                         | 198 |
| Тематика рефератов.....                                    | 199 |
| Рекомендуемая литература.....                              | 199 |

## **РАЗДЕЛ 9. САМОМЕНЕДЖМЕНТ КАК УСЛОВИЕ**

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА..... 201**

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.1. Самоменеджмент руководителя. Таймменеджмент.....                      | 201 |
| 9.2. Основные формы и виды контактов в управленческой<br>деятельности..... | 209 |
| Контрольные вопросы и задания.....                                         | 218 |
| Тематика рефератов.....                                                    | 219 |
| Рекомендуемая литература.....                                              | 299 |

## **ГЛОССАРИЙ..... 221**

**Для заметок**

**Для заметок**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ**

**Учебное пособие**

**План университета 2016, поз. 16**

|                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| <b>Редактор</b>             | <b>Н.В. Ефрюкова</b>  |
| <b>Корректор</b>            | <b>Е.М. Плуговая</b>  |
| <b>Компьютерная верстка</b> | <b>С.А. Бостанова</b> |

**Подписано в печать 18.10.2016**

**Формат 60 x 84 /16**

**Бумага офисная**

**Объем: 13,7 физ.п.л., 12,8 усл.п.л.,  
10,9 уч. - изд.л.**

**Тираж 100 экземпляров**

**Издательство Карачаево-Черкесского  
государственного университета:  
369202, г. Карачаевск, ул. Ленина, 29  
Лицензия ЛР № 040310 от 21.10.1997**

**Отпечатано в типографии  
Карачаево-Черкесского государственного университета  
369202, г. Карачаевск, ул. Ленина, 46**

ISBN 978-5-8307-0287-4



9 785830 702874