

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение дополнительного  
профессионального образования  
«Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса»

**Л.В. Карцева**

# **ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

**Учебное пособие**

*Допущено Министерством сельского хозяйства  
Российской Федерации в качестве учебного пособия  
для слушателей системы аграрного дополнительного  
профессионального образования*

Казань 2024

УДК 174:005.32

ББК 87.8:88.8

К27

*Рекомендовано Учёным советом  
ФГБОУ ДПО «Татарский институт переподготовки  
кадров агробизнеса».*

**Рецензенты:**

**Л.А. Бурганова**, доктор социологических наук, профессор

**И.Г. Гайнутдинов**, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент

**Карцева, Л.В.**

**К27** Этика и психология управленческого труда. – 3-е изд., перераб. и доп. / Л.В.Карцева; ФГБОУ ДПО «Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса». – Казань: Редакционно-издательский центр «Школа», 2024. – 120 с.

**ISBN 978-5-00245-163-0**

В условиях ломки мировых систем – политико-экономической и духовно-нравственной происходит значительное преобразование всех сфер российского общества, включая и организацию менеджмента предприятий агропромышленного комплекса. Усиленное развитие продовольственной базы страны при недостаточной технологической и технической оснащённости аграрного производства требует особых усилий с производственной стороны, а также и обновления основ управления производством.

Пособие содержит материал, отражающий совокупность социально-психологических и нравственно-этических факторов, оказывающих определяющее влияние на эффективность труда менеджера и возглавляемого им коллектива. Основной акцент в книге ставится на условиях достижения руководителем наиболее высокого уровня развития руководимой им компании.

Книга рассчитана на менеджеров государственных и коммерческих агропромышленных предприятий, магистров и аспирантов, слушателей системы повышения квалификации в рамках дополнительного профессионального образования в сфере агробизнеса.

© ФГБОУ ДПО «Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса», 2024

© Карцева Л.В., 2024

© Оформление РИЦ «Школа», 2024

**ISBN 978-5-00245-163-0**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Вместо введения.....	4
<b>РАЗДЕЛ 1. ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ КАК КАТЕГОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>7</b>
Глава 1. Нравственно-этические основы менеджмента .....	8
Глава 2. Психологические основы менеджмента.....	31
<b>РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>45</b>
Глава 1. Особенности управленческого труда.....	46
Глава 2. Мышление и речь руководителя .....	54
Глава 3. Внешний облик руководителя .....	69
<b>РАЗДЕЛ III. СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И РУКОВОДИТЕЛЬ .....</b>	<b>78</b>
Глава 1. Структура организации и место руководителя в ней.....	79
1.1. Руководитель в формальной подсистеме организации.....	82
1.2. Руководитель в неформальной подсистеме организации .....	86
Глава 2. Функции управления: психологический аспект .....	96
2.1. Психологические особенности планирования и организации .....	97
2.2. Психология регулирования и контроля.....	102
2.3. Принятие управленческого решения .....	104
Заключение .....	116
Литература .....	118

## ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ

В февральском 2024 года Послании к Федеральному Собранию Президент Российской Федерации В.В. Путин среди стратегических задач долгосрочного развития государства выделил ряд направлений, непосредственно затрагивающих агропромышленный комплекс. *«Особо отмечу работу малого и среднего бизнеса на селе, в агропромышленном комплексе, – подчеркнул глава государства. – Сейчас мы не только полностью обеспечиваем себя продовольствием. Россия – лидер на глобальном рынке пшеницы. Мы входим в двадцатку ведущих стран – экспортёров продуктов питания».*

Результаты труда аграриев Президент определил как впечатляющие, поблагодарил фермеров, специалистов, работников сельского хозяйства в целом. На ближайшую перспективу – к 2030 году, согласно докладу лидера страны, ожидается рост объёма производства российского АПК *«не менее чем на четверть по сравнению с 2021 годом»* при параллельном увеличении экспорта в полтора раза<sup>1</sup>. Выражена готовность поддержать отрасль, идти по пути комплексного обустройства сельских территорий.

Фон для подобных производственных достижений в агропромышленном комплексе страны более чем сложный. Как отметил Президент, *«За последние несколько лет нам удалось выстроить систему управления, а также реализации национальных проектов на новых принципах, на основе больших массивов данных, современных цифровых технологий, что позволило повысить эффективность работы, контролировать риски, учитывать весь объём информации, постоянно донстраивать проекты и программы, опираясь на обратную связь с гражданами».*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> См. Текстовая версия Послания Президента РФ В.В. Путина к Федеральному Собранию 29 февраля 2024 г. [электрон. текст] Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585> Дата обращения: 4.03.2024.

<sup>2</sup> См. Там же.

Что значит для управленцев, менеджеров «донастраивать» проекты и программы, понятно искусственным. Разработчикам любой современной инновации нужно идти в ногу со временем, не избегать контактов с искусственным интеллектом, иметь хорошую личностную и профессиональную форму, регулярно пересматривая и пополняя свой информационный, знаниевый и практический административно-управленческий багаж.

Об этих новых социально-профессиональных реалиях напомнил всему российскому сообществу проведённый в стране, а конкретно в Татарстане, в Казани, и в Сочи Краснодарского края первый в истории и в мире международный мультиспортивный турнир «Игры будущего».<sup>1</sup> Одних лишь призёров и победителей грандиозного события, как пишет «Комсомольская правда», оказалось 236 спортсменов из России, Китая, Индии, Казахстана, Беларуси, Испании, Южной Кореи, Филиппин, Уругвая, Эквадора, Аргентины и Колумбии.<sup>2</sup> Всё это – мощнейший ресурс для развития международного технологического, культурного и экономического сотрудничества России и Татарстана, Москвы и Казани на ближайшие годы и десятилетия.

Условия для совершенствования производственной, предпринимательской, руководящей деятельности менеджера в России XXI века – и в городе, и на селе сверхэмоциональны, психологически затратны. Идёт специальная военная операция по освобождению Донбасса – тяжёлая физически, психически и нравственно. Миллионы людей в стране и многие тысячи в Татарстане объединили акция «Мы вместе», проект Общероссийского народного фронта «Всё для победы!». Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса активно участвует в этой работе, шлёт гуманитарную помощь землякам, воюющим за свою страну, республику, будущее собственных детей.

Понятно, что укрепить интеллектуальные, эмоционально-волевые, организационно-психологические «настройки» менеджерам с помощью любого, даже сверхкачественного учебного пособия не-

---

<sup>1</sup> Гарифуллина Л. Клава Кока, Niletto и Моя Мишель: что произошло на церемонии закрытия «Игр будущего» в Казани [электрон. текст] Режим доступа: <https://www.kazan.kp.ru/daily/27574/4899179/> Дата обращения: 4.03.2024.

<sup>2</sup> Там же.

возможно. Ни одна книга не научит руководителя безошибочно распознавать скрытые проблемы на производстве, чувствовать людей, честно определять собственные промахи, всякий раз выбирать единственно верное решение из множества возможных.

Но ясно и то, что чужой опыт, изложенный в том или ином издании, полезен даже высококвалифицированному специалисту в сфере управления с солидным стажем работы. Переданные в обобщённом виде управленческие ситуации суммируют сделанные кем-либо ошибки и позволяют непредвзято взглянуть на свои мысли и действия, способности и возможности.

Знакомясь с предлагаемым материалом, самое правильное – собрать воедино мысли и эмоции и попытаться взглянуть на себя словно со стороны, проявить творческий подход к решению проблем, ежедневно возникающих у руководителя в работе с людьми. И если после чтения данного пособия читатель почувствует себя чуть более свободно в кресле управленца, поверит в себя, в свои силы, и особенно после ряда неудач, это станет самым лучшим комплиментом его составителю.

*Лидия Карцева, профессор, доктор социологических наук,  
академик Петровской академии наук и искусств,  
профессор кафедры экономики, бухгалтерского учёта  
и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ДПО  
«Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса»,  
руководитель Татарстанского регионального отделения  
«Национальный общественный комитет «Российская семья»*

# **РАЗДЕЛ I.**

## **ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ КАК КАТЕГОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

# ГЛАВА 1.

## ПРАВСТВЕННО-ЭТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

---

Менеджмент как вид социально полезной деятельности представляет собой процесс разработки целей, составления планов и программ деятельности организации, их реализации посредством применения различных методов.

Менеджер – человек, который отвечает за координацию и контроль за организацией труда. Его место в социальной структуре может быть разным – от высокого (исполнительный директор крупной корпорации) до низкого (диспетчер на производстве). Однако любой из тех, кто выполняет работу, связанную с организацией производственного процесса и координацией профессиональной деятельности персонала, является представителем управленческого труда. Следовательно, на человека, занятого практическим менеджментом на предприятии, распространяются все те правила поведения, которые свойственны как системе управления, так и общечеловеческой логике и морали.

В теоретическом менеджменте, а следом за ним и в соответствующих сферах социальной практики принято говорить о тех *законах*, которые характеризуют процесс управления. Многие из них носят нравственно-этический характер.

К примеру, из уст в уста передаётся известное правило менеджмента, которое в несколько ироническом виде выглядит примерно так: никогда не давайте знать вашему начальству, что вы умнее. Истоки его лежат в человеческой морали, которая настаивает на таком отношении к людям, когда лицо, являющееся выше по статусу (возрастом, ролью, должностью), должно быть окружено всеми возможными знаками внимания. Суть дела (смысл события, имеющиеся знания, накопленный опыт и т.д.) отступает на второй план перед его поведенческим оформлением. Работнику важнее показать внешнее расположение к руководителю, продемонстрировать уважение, признание заслуг нежели доказать собственную правоту, настоять на своих идеях и предложениях.



Вообще-то всему своё время! И если сейчас вам не удалось убедить в актуальности предлагаемых шагов, значит, ваше время ещё не пришло, а отношения с шефом можно испортить очень быстро. И острый ум ваш не столько поможет, сколько повредит вам и делу. Не стоит забывать также и то, что, как в песне поётся, «мне сверху видно всё, ты так и знай!» У руководителя объём информации, необходимой для принятия решения, куда больше, чем у любого из его подчинённых. Тягаться с ним в определении стратегии и тактики поведения может быть не только бессмысленно, но и вредно.

Здравый смысл опять же подсказывает: служебную карьеру делает не тот, кто сильнее интеллектом (известно, что горе от ума!), а тот, кто более тонко строит свои отношения с руководством, как ни банально это звучит. Преуспеет в коллективе тот, кто имеет развитый социальный интеллект, то есть: умеет выстраивать отношения как со своими руководителями, так и с коллегами и подчинёнными, прогнозировать развитие этих взаимоотношений. Истина в том, что в любой организации межличностная совместимость и партнёрство на самых разных уровнях в конечном счёте важнее, чем профессиональный взгляд на вещи, видение способов решения тех или иных технических задач.

В данном контексте подчеркнём и такую взаимосвязь: с нравственной точки зрения тип поведения, согласующий разные взгляды и позиции не только со стороны «защищаемого», но и «нападающего» в решении производственных вопросов, наиболее приемлемый, поскольку соответствует как общепринятым, общечеловеческим моральным нормам, так и должностной, внутриорганизационной субординации. Руководитель не сможет не только эффективно работать, но и в принципе выполнять свою роль, если подчинённые будут настойчиво возражать ему, постоянно выступать с критикой его действий, с собственным видением решения проблемы, игнорировать его требования и просьбы.

Таким образом, расхождение морального и профессионального подходов к делу может быть лишь кажущимся. Более пристальный анализ противоречия показывает: управление подразумевает умение управляемых соглашаться, прислушиваться к мнению руководителя, который имеет гораздо более широкий обзор проблемы и

больше информации для принятия компетентного и взвешенного решения.

Есть и другие неписанные правила менеджмента, лежащие как в нравственной, так и в психологической плоскости. Так, работник, выражающий согласие с руководителем (хотя бы внешне), трудится с меньшими эмоциональными затратами, сохраняет свой статус в коллективе гораздо легче, чем его коллега, который любит поспорить. Да и коллектив при поддержании консенсуса функционирует спокойнее, что облегчает достижение поставленных целей.

Отмечается такая деталь: добиться взаимопонимания, доверия и симпатии значительно быстрее позволяет внешнее сходство подчинённого с руководителем – манерами, стилем поведения, одеждой, речами, привычками, причёской. Работает психологический приём достижения подобия, когда на бессознательном уровне властное лицо идентифицирует себя с подчинённым, отмечая совпадение ценностей и получая от этого искреннее удовлетворение.

Известна и такая деталь: среди первых претендентов на сокращение кадров окажется тот работник, который больше других знает о происходящем в организации, включая нелицеприятную информацию. Чужие секреты знать опасно.

Практика показывает: ошибки профессионального, сугубо производственного плана осложняют жизнедеятельность как работника, так и руководителя среднего или младшего звеньев значительно реже, чем нравственно-этические. Объясняется это явление просто: у каждого из нас свои этические стандарты, и мы следуем им порой себе во вред. Люди привыкли оценивать факты и события действительности, исходя из собственных взглядов на то, что такое низменное и возвышенное, красивое и безобразное, хорошее и плохое. При расхождении позиций неизбежно возникают объективные противоречия, которые приводят к конфликтам, социально-психологической напряжённости, стрессам, а в итоге к снижению производительности труда. Индивидуальное в таких случаях становится помехой социальному, а производственная деятельность социальна по своей сути.

Иначе говоря, менеджмент охватывает не только производственную, сугубо технологическую деятельность. В его сфере оказыва-

ются самые разные стороны жизни и деятельности социальной организации. Среди них – культура членов коллектива и их здоровье, профессиональные интересы и личностные потребности, образованность и обученность, политические и религиозные предпочтения, лидерские качества и коммуникабельность. Согласование самых разных социальных предпочтений, установок, взглядов, интересов и мнений становится едва ли не ведущей целью менеджмента, рассматриваемого с нравственно-этических позиций.

В этом смысле менеджер – универсальная личность, обладающая разнообразными знаниями, широко эрудированная, интеллектуальная, способная к целенаправленным действиям концептуального характера. В его обязанности входит, среди прочего, отыскать золотую середину во всех тех эмоциональных коллизиях, которые могут возникнуть в трудовом коллективе. И это при том, что ни в какой должностной инструкции подобное не прочтёшь. Есть вещи, которые постигаются только на практике.

Вообще к сфере нравственности (морали) принято относить всё то, что характеризует нравы, характер, склад души, привычки. Мораль рассматривает проявления обычаев, моды, поведения. Этика как наука изучает перечисленные явления. Этика менеджмента рассматривает те формы взаимодействия менеджера с управляемой группой, которые зависят от индивидуальных качеств и свойств отдельных личностей, а также от тех норм, правил, которым подчиняется вся группа и сообщество вокруг неё.

Так, *нравы* характеризуют общественные привычки людей, их признаваемые или отвергаемые ценности. Нравы отличаются у представителей разных классов и слоёв. Коллектив, в котором трудятся представители различных конфессий, этносов, субкультур, выходцы из далёких и ближних регионов, переселенцы из сопредельных государств, переполнится несхожими представлениями работников о том, что, как, когда можно и нужно делать. Уровень культуры каждой из названных групп, являющихся по сути неформальными, неофициальными подструктурами одной и той же формальной организации, предопределяет состояние умов всего коллектива как первичной (звено, отдел, лаборатория), так и вторичной (цех, факультет, организация) социальной общности.

*Характер* есть совокупность устойчивых психических особенностей человека, основанных на темпераменте и реализующихся в его социальной жизни. Характер проявляется в отношении человека к себе, к людям, к делу, которым индивид занят, к предметам, его окружающим. Характер – достаточно статичное образование, но может быть скорректирован под влиянием других людей. Менеджер может рассчитывать на своё воспитывающее воздействие в процессе общения с людьми, поведение которых отклоняется от принятых норм и стандартов. И в то же время следует помнить о том, что самый лучший и короткий способ руководства людьми лежит не в нивелировании их характерологических особенностей, а в опоре на них, в умении учитывать индивидуальное своеобразие личностей. Чем активнее человек будет взаимодействовать с обществом, со своим ближайшим окружением, тем скорее его личность обретёт нужную обществу направленность, сможет принести пользу как самому её носителю, так и всему социуму.

*Склад души* – её особое строение, сочетание таких элементов, как привязанности, привычки, притязания, интересы, склонности, потребности, ожидания. Встречаются персоны самого разного типа: люди поэтического склада; с музыкальной душой; с особым стремлением к прекрасному; с даром предвидения и проницательностью; преданные дружбе и любви; жаждущие славы и признания; стремящиеся к одиночеству, погружению в свой внутренний мир; мечтающие возвыситься над всем человечеством; видящие особо отчётливо все пороки и изъяны общества и т.п. В менеджменте знание всех особенностей душевной организации человека может принести самую осязаемую пользу: каждый работник займёт то место, на которое претендует, на которое в действительности может рассчитывать, которое будет ему по плечу, а фирме – наиболее выгодно.

*Привычка* есть не что иное как повторяемость тех или иных действий, заученность их последовательности, стремление уйти от разнообразия. Привычка полезна тем, что сокращает время и силы для исполнения знакомых, порою рутинных процедур. Однако в менеджменте следование привычке имеет двоякие последствия: с одной стороны, экономятся энергетические ресурсы, с другой, появляет-

ся шаблон в поведении, снижается уровень креативности деятельности.

*Обычай* трактуется в морали как привычные способы поведения в определённых ситуациях уже не одного человека, а массы людей. Обычаи затрагивают формы труда (коллективный или единоличный; умственный или физический; производственный промышленный или сельскохозяйственный и т.д.); взаимоотношения людей в быту и в семье (доминирование-подчинение, партнёрство – конкуренция, согласие-конфликт, мир-война); дипломатические или религиозные ритуалы, отражающие особенности жизни народа. Обычаи оцениваются моралью, поскольку они влияют на поведение людей.

В трудовом коллективе на всём протяжении его деятельности складываются определённые обычаи, которые часто называются устоями и которые определяют манеры, стиль поведения и общения не только для членов коллектива, но и для его руководителей. В современных коллективах принято отмечать как календарные, так и личные праздники работников, организовывать совместный досуг, оказывать внимание семьям и детям служащих, действенную помощь в случае серьёзной болезни. Эффективность управления организацией будет выше, если менеджер примет к сведению эти обычаи и сумеет соединить социально-психологический, профессиональный и нравственно-этический потенциал трудового коллектива.

*Мода* – манера вести себя, одеваться. Она подвержена изменениям, сопутствует современности. Поддерживается мода рекламой, средствами массовой информации и коммуникации, а следовательно подвержена манипулированию. В трудовом коллективе ей тоже уготовано определённое место. Моде отдают дань, надеясь на то, что усилия будут замечены. Модницей называют ту женщину, которая тщательнее других следит за собой, современнее и изысканнее одевается. Людей, следящих за модой, опытный менеджер поддержит, одобрит. Они – стимул для остальных, пример для подражания, поскольку любая организация должна поддерживать свой тонус и иметь перспективы не только общественные, но и индивидуально-личностные.

Мораль в целом представляет из себя форму общественного сознания, является способом осмысления человеческого опыта, будь

то опыт поколений, трудовых коллективов, рода или семьи. Мораль также есть вид общественных отношений, которые необходимы для утверждения самооценности личности, изначального равенства всех людей. Зная моральные постулаты, опираясь на моральные ценности, включая ценность собственной жизни, личности, индивидуальности, человек может смело входить в общество, овладевать присущей ему культурой.

Мораль не существует сама по себе. Она регулирует поведение человека, требуя его соответствия принятым нормам. Её нельзя увидеть, но можно ощутить. Даже оставаясь в одиночестве, человек поступает так, как принято в обществе. В трудовом коллективе моральное поведение выражается в ответственном выполнении служебного долга, в работе сверх нормативов, в овладении смежными специальностями и в способности взаимобмена трудовыми усилиями, и всё это – согласно собственным убеждениям, не из-под палки.

Вот понятные примеры: на работу не принято опаздывать. Мнение сослуживцев не принято игнорировать. Конфликты на производстве вызывают не меньшие потрясения, чем семейные неурядицы. К нравственно-психологической совместимости стремятся все работающие, независимо от их пола, возраста, уровня образования и статуса.

Отличием морали является её способность проявлять наиболее глубокие потребности как отдельного человека (в систематизации общественной жизни, её упорядоченности и структурированности), так и групп людей. В определённом типе общества эти потребности обобщаются, превращаясь в различные регуляторы поведения, – право, обычаи, традиции. Так, в традиционном обществе поведение граждан предопределяет религиозная мораль, в современном – правовая система.

Передаётся мораль посредством общественного мнения, которое отражает общественное сознание в виде оценочных и иных суждений. Менеджер как лицо, заинтересованное в наибольшей эффективности своего воздействия на управляемых, должен внимательно относиться к изучению внутренних стимулов и мотивов поведения людей – склада их души, привычек общения, манеры поведения и речи. Исходным звеном в исследовании морального сознания в

коллективе является изучение групповых и индивидуальных ценностей людей. Данные ценности можно разделить на несколько групп.

*Первая группа* – ценности *физические*: внешний вид, здоровье и занятия спортом, отпуск и путешествия, условия работы, быта и отдыха, сила и активность, бытовой комфорт, кустарная досуговая (творческая) деятельность и т.д.

*Вторая группа* – ценности *эмоциональные*: любовь и дружба, доброта, отзывчивость и помощь, престиж и ответственность, красота и искусство и пр.

*Третья группа* – ценности *интеллектуальные*: обучение, познание, мудрость, независимость, любопытство, общение, понимание, принятие решений, свобода, доверие.

Каждая из этих ценностей имеет своё предназначение. Физические ценности направлены на самосохранение, восстановление физических и психических сил индивида. Эмоциональные ценности диктуют условия и образ жизни, влияют на формирование кругов общения человека. Интеллектуальные ценности сопровождают и предопределяют выбор альтернатив и принятие решений, значимы с точки зрения достижения успеха, развития личности, её самоактуализации, раскрытия жизненного потенциала.

Так, древние римляне и греки демонстрировали пристрастие к интеллектуальным и физическим ценностям. Престижны были физические красота и сила, совершенство тела, у аристократов, патрициев – комфорт житейский, роскошные пиршества и плотская любовь.

Во времена Средневековья доминировала вторая группа – ценности эмоциональные: религия предопределяла их характер и содержание. Самоотречение, служение культу и его носителям, убиение плоти ради духовного просветления стали первоосновой для постижения людьми смысла жизни.

В эпоху Возрождения воспевались человеческая красота и любовь, престиж и ответственность, выражаемые через искусство. Архитектура, живопись, музыка, театр отражали социальный запрос на человека определённого склада ума и характера, созвучного своему времени.

Ценности третьей группы – интеллектуальные вышли на авансцену в Новое время, с развитием философской науки и различных

отраслей знания, когда обучение и познание через мощное и поступательное развитие самых разных наук стали конкурировать с народной мудростью и житейским любопытством, независимость и свобода духа были возведены в абсолют, общение перестало сопровождаться взаимопониманием, а принятие решений далеко не всегда было совместимо с доверием и соучастием.

Буржуазное общество приветствует любые ценности, если они имеют отношение к накоплению капитала.

В идеале современный человек, достигший высокого уровня личностного развития, должен сочетать в себе стремление к ценностям каждой из названных групп. На практике же люди проявляют приверженность к какому-то одному классу ценностей. Те, кто выбирает физические ценности предпочитают гедонизм, наслаждения, красивую и обеспеченную жизнь. Эмоциональные, отзывчивые люди посвящают себя творческим профессиям, работают, как правило, с людьми, любят общаться, делиться своими проблемами, согласны выслушивать исповеди близких людей. Интеллектуалы уходят в науку, в управление, в те сферы социальной практики, которые требуют гибкости ума, нетрадиционности мышления, быстрых и точных действий, оригинальности и новаторства.

В целом можно говорить не только об индивидуальной предрасположенности к тому или иному виду деятельности, но и о социальной обусловленности возникновения названных типов личностей. Обществу нужны и интеллектуалы, и добряки, и любители красоты. При этом преобладание того или другого типа предпочтений характеризует само общество.

Ремарка: в руководстве людьми более предпочтительной будет позиция принятия людей вне зависимости от системы их нравственных ценностей, которые, между тем, необходимо очень хорошо представлять. Последние характеризуют внутренний мир человека, который для выполнения им производственных обязанностей имеет определённое – и немалое – значение.

Здесь важно помнить о том факте, что от выбора индивидом тех или иных ценностей зависит место, которое он займёт как в микро-, так и в макроструктуре общества. Его микроокружение (семья, дру-



зья, учебный или производственный коллектив) оценит позитивно те социальные установки и потребности, которые будут отражать существующие в данных социальных группах нормы и ценности. Личность будет одобрена, принята и получит соответствующий социальный статус.

В макроструктуре (класс, нация, род) всё индивидуальное стирается, растворяется в коллективном. Входя в макрогруппу, индивид автоматически воспринимает господствующие ценности и нормы и разделяет их. В противном случае он отходит от своей группы (социальная мобильность) и примыкает к другой, обладающей иным социальным капиталом. Не он выбирает, как поступить в той или другой ситуации, а общество предписывает ему правила поведения и деятельности. Критерии же здесь одни – добро и зло.

При этом то, что хорошо богатому может быть плохо для бедного и наоборот. Иначе говоря, моральные принципы обуславливаются целым рядом факторов, главными из которых являются факторы социально-демографического характера (пол, возраст, образование, профессия, место жительства, этничность, уровень доходов, социальное положение). Ими определяется место, занимаемое индивидом в социальной структуре.

Менеджер находится внутри микрогруппы. Её мораль подходит к оценке мотивов, побуждений, намерений человека с разных точек зрения: личностной, межличностной, профессиональной, социальной. Внутри своей группы индивид характеризуется прежде всего как человек – со всеми его качествами и свойствами. Коллегу, начальника определяют и как товарища, уважаемого и признанного члена сообщества.

Кроме того, любого руководителя оценивают как профессионала, специалиста своего дела. О нём судят по тому, какое место он занимает в социальной иерархии, признан ли сообществом, высок ли его социальный потенциал. Важно следующее: сам руководитель в процессе управленческой деятельности так же не должен руководствоваться только должностным статусом подчинённого в его оценке. Личность работника – значимое явление сама по себе, поскольку она может быть гораздо более богата, чем её обозначение в производственной таблице о рангах.

Важно то, что мораль сама по себе – явление абстрактное, представляемое, а вот поведение человека совершенно конкретно, наблюдаемо. Кроме того, мораль воплощается в поведении, избираемом человеком произвольно. Он сам регулирует свои действия, руководствуясь собственными моральными соображениями. В этом состоит трудность оценки и интерпретации его линии поведения. Поступки далеко не всегда дают ясное и точное представление об истинных намерениях и мотивах человека. Окружающие могут придать, рассуждая, такой характер действиям индивида, о котором он и не помышлял. И сам индивид может дать искажённую мотивировку собственным действиям, скрывая их истинный смысл либо не осознавая его до конца. В этих трактовках своих и чужих действий лежит корень многих ошибок в восприятии и оценке людьми друг друга, путь к навешиванию ярлыков, стереотипизации индивидуальностей.

Мораль обращается к таким категориям, как совесть, долг, честь. В своём реальном воплощении данные качества не всегда состыкуются с интересами человека. Более того, индивид, ставящий свои интересы выше интересов группы, обречён на оценку себя как человека без совести и чести. Возникает коллизия, в силу которой физические и эмоциональные факторы должны уступить место факторам интеллектуальным.

Иначе говоря, мотивы профессиональной деятельности гедонистического или этико-эстетического характера уступят место мотивам коллективистическим – совестливости и сознательности. В этой ситуации понимание проблемы подменяет её переживание, а эмоциональная оценка доминирует над реалистичной, рационалистичной. Кроме того, понимание факта, события означает отчасти его принятие. Собственные интересы (физические ценности) в это мгновение неизбежно отступают на второй план, а на первый выходят интересы большинства.

Перед подобным выбором могут оказаться люди, занятые как управленческим, так и любым иным трудом. Менеджер, личные интересы которого идут в противовес интересам коллектива, получит адекватно низкую моральную оценку своим действиям. Он будет оценен подчинёнными столь же невысоко, если станет пренебрегать

как собственными, так и коллективными интересами и поставит во главу угла интересы дела.

Иными словами, руководителю нужно постоянно балансировать в триаде интересов разного уровня – личных, групповых и общественных. Если же речь идёт о частном бизнесе, то тут вмешиваются ещё и интересы владельца предприятия. Менеджер выступает лишь как регулятор процесса производства, фактически являясь адвокатом своего шефа. Его долг – защищать его финансовые интересы как свои собственные. Понятно, что в такой ситуации его личная порядочность и преданность делу, фирме, в которой работает, становятся не просто индивидуальным, но социальным фактором, оцениваются не только с моральных, но и с профессиональных позиций.

В современной цивилизации сложилось немало моральных заповедей, одна из которых названа *золотым правилом нравственности*. Звучит она так: не поступай по отношению к другому человеку так, как ты не хотел бы, чтобы поступали по отношению к тебе. Эта заповедь известна из Библии. Её столь же активно используют и психологи. Иными словами, суть её универсальна. Как бы не различались люди между собой, их внутренние нравственные регуляторы срабатывают одинаково, и все мы требуем одного – уважительного к себе отношения. Это требование солидарно с таким явлением, как общечеловеческие ценности – жизни, добра, свободы, развития, взаимопомощи и т.д. Следовательно, менеджмент должен базироваться именно на этих ценностях и исходить из того факта, что различия интересов и целей разных субъектов производственной деятельности могут быть преодолены только на основе соблюдения общечеловеческой морали.

### *Упражнения для ума*

На современных предприятиях, фирме менеджер выступает в качестве педагога, наставника своих подчинённых. Вне зависимости от его возраста, пола, стажа работы, жизненного опыта он воспринимается окружающими как лицо должностное, имеющее более высокий статус, обладающее магическим знанием, которого нет у рядового исполнителя. Его уважают уже за то место, которое он

занимает при своём руководителе, облечённом высшей в данном коллективе властью. С его словами как минимум считаются, как максимум ему доверяют, на него надеются, от него ждут решения многих профессиональных и личностных проблем. Менеджер является для многих образцом для подражания, но вместе с тем и мишенью для критики.

В этом плане есть необходимость более подробно рассмотреть фигуру менеджера как воспитателя, человека, по должности обязанного защищать нравственно-этические заповеди, присущие обществу, в котором он находится. Попробуем произвести анализ достоинств и недостатков менеджера как педагога и воспитателя, являющего собой мерило чести и статуса для подчинённых, посредством опоры на афоризмы, оставленные выдающимися людьми семнадцатого – двадцатого веков.<sup>1</sup>

Для начала попробуйте ответить на ряд вопросов, которые касаются деятельности менеджера как педагога, воспитателя подчинённых.

*Вопрос первый.* Что такое, по-Вашему, труд педагога? Почему римский государственный деятель и философ Сенека сказал так: ***Кого боги хотят покарать, того они делают педагогом?***

Если задуматься над этим вопросом, то станет заметным тот груз ответственности, который заложен в самом труде наставника, в какой бы должности он ни находился. Труд того, кто избрал делом своей жизни учить других – в любой жизненной ситуации – наиболее сложный, поскольку в нём отсутствуют чёткие инструкции, предписания, установленные истины.

Менеджеру, который выступает в качестве педагога, образующего и воспитывающего своих подчинённых, может показаться, что он знает больше, чем они. У него может возникнуть уверенность (как правило, ложная) в том, что он непогрешим, что он обладает монополией на истину. И это будет первый шаг к пропасти, отчуждающей вожака от ведомых, инициатора от иницируемых, лидера от группы.

---

<sup>1</sup> Изречения взяты из издания: К.В. Душенко. Большая книга афоризмов. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002.

Итак, из данного суждения древнего мыслителя можно вывести такое правило, которые мы назовём *правилом первым: не считайте себя во всём и всегда правым.*

*Вопрос второй* задаёт нам книга книг Талмуд. Он звучит так: ***Многому я научился у своих наставников, ещё большему – у своих товарищей, но больше всего – у своих учеников.***

Это ещё одна истина, о которой любой наставник не должен забывать. Каким бы талантливым и опытным ни был менеджер, в подчинении которого находятся десятки, сотни или тысячи людей, он рискует оказаться смешным там, где хотя бы у одного из этих десятков или тысяч подчинённых знаний по тому или иному вопросу окажется больше, чем у него самого. Если этот кто-то старше годами, он обладает бесценным опытом, которого у молодого управленца и быть не может. Если речь идёт о работнике, делающем первые шаги на профессиональном поприще, то это тот случай, когда нужно прислушаться к мнению «наивного человека с улицы». Свежий взгляд порой даёт столько полезной информации, сколько не добавит и многолетний опыт.

Что ни говори, а всяческих штампов и клише в мыслях, поступках, действиях у всех у нас накапливается множество, и только коллективный разум способен пробраться через их частокол, обнаружить истину совершенно не там, где её привычно ищут. Отсюда *правило второе: не избегайте советов тех, кто моложе годами, опытом. Возраст не всегда в ладу со временем.*

*Вопрос третий* вытекает из утверждения американского писателя Ралфа Уолдо Эмерсона: ***Я плачу учителю, но учат моего сына его соученики.***

Очевидно, что в этом случае менеджеру следовало бы помнить о том, что копилку его знаний в состоянии пополнить не только выше- и нижестоящие руководители, но и коллеги, выполняющие аналогичную работу. Все те, кто находится на одном уровне в должностной иерархии, находятся в роли соучеников, движимых одними и теми же стимулами и стремящихся к достижению одних и тех же целей. Распространённой ошибкой руководителя является его стремление, связанное с желанием сохранить высокую самооценку, уйти от всех и всяческих советов вообще.

Между тем наиболее полезный совет могут дать именно те, кто выполняет те же самые функции и решает схожие задачи, что и субъект действия. В связи с этим всяческий обмен опытом, неформальное общение на разного рода совещаниях, конференциях, выставках, смотрах, конкурсах, фестивалях со своими коллегами – менеджерами могут стать не только открытием новых и нестандартных способов организации деятельности, приёмов выполнения операций, технологий достижения успеха. Среди себе подобных становится возможным определить собственную роль в достижениях организации, яснее увидеть результаты собственных усилий, так как истина познаётся в сравнении. Может быть, то, чем мы гордимся, только плод нашего воображения?

Следовательно, *правило третье: обмен опытом с коллегами был и остаётся важнейшим средством повышения квалификации, с одной стороны, и оценки собственных усилий, с другой.*

*Вопрос четвёртый* задаёт известный английский физик и математик Исаак Ньютон, который сформулировал такое суждение: ***При изучении наук примеры полезнее правил.***

Что он имел ввиду? Порой менеджер убеждён в том, что его роль в работе с подчинёнными сводится к тому, чтобы объяснить им их обязанности, передать свод сложившихся в организации правил, процедур, церемоний через разного рода инструкции, распоряжения, постановления. Работникам сообщается масса разного рода сведений, которые могут быть полезными, а могут и засорить их голову, отвлечь внимание от самого главного – творческого, нестандартного отношения к делу.

Если же правильно определить смысл действий управленца, то он состоит в передаче не столько буквы закона, писаного или неписаного, сколько способов анализа ситуации. И эти спорные, многовариантные, альтернативные ситуации нужно объяснить людям на конкретных примерах, как положительных, так и отрицательных. Чем более доходчивым будет объяснение, тем больше пользы оно принесёт.

Отсюда *правило четвёртое* будет звучать так: *вместо того чтобы взывать к совести подчинённых и ссылаться на существующий*

порядок вещей **покажите, что** явилось причиной возникшей проблемы и **как** нужно действовать, чтобы её разрешить.

Пятый вопрос от русского историка Василия Осиповича Ключевского звучит так: **Чтобы быть хорошим преподавателем, нужно любить то, что преподаёшь, и любить тех, кому преподаёшь.**

Трудно спорить с тем утверждением, что ученики уважают и ценят лишь того педагога, который является специалистом экстра-класса в своём деле, чьи знания значительно превосходят средний уровень, а эрудиция покоряет. Менеджер, чтобы быть признанным не только по должности, но и по личным качествам, в той же степени должен владеть наукой управления. Его знания и опыт должны идти как из головы, так и из сердца, а отношение к ученикам (читай – подчинённым) не должно быть снисходительно-высокомерным. Уважение и такт – две вещи, на которых настаивал А.С. Макаренко как в воспитании детей-беспризорников, так и самых обычных детей, – это программа – минимум для менеджера.

Любовь и забота о людях – программа-максимум, которая может быть выполнена при наличии заинтересованного, равнодушного отношения к делу. Назовём *правило пятое: не начинайте действовать, не убедившись в том, что ваши действия по отношению к делу и к людям идут от сердца и не вызовут у них ни неприязни, ни раздражения.*

Утверждение новосибирского афориста Антона Лигова как очередной, *шестой вопрос* для начинающего менеджера звучит несколько парадоксально: **Ничто так прочно не запоминают ученики, как ошибки своих учителей.**

И это так же справедливо как по отношению к школьным учителям, так и по отношению к менеджеру, который охватывает своим вниманием немало людей разного возраста, пола, психического склада, направленности и т.п. Различаясь по своим психологическим и профессиональным характеристикам, все они остаются одинаковы в одном – в своей принадлежности к числу подчинённых, исполнителей. Любой представитель управленческого звена воспринимается ими как лицо неуязвимое, неподвластное критике снизу. Отсюда не-

кое новое постижение жизни: и учитель достоин упрёка! И он может ошибиться!

Кроме того, ошибки педагога нечасты, а всякий единичный факт остаётся в памяти глубже, чем повторяющийся ежедневно. В связи с этим менеджеру нужно отмерить не семь, а семьдесят раз, прежде чем принять решение, ибо всякая ошибка обойдётся ему очень дорого: если и не утратой авторитета, то его заметным падением, запомнится подопечным надолго.

Логичным поэтому будет назвать *правило шестое: избегайте совершать ошибки! Учитесь лучше на ошибках других, а подчинённые пусть учатся на своих собственных, а не на ваших.*

С юмором высказал своё представление о процессе обучения чему-либо английский писатель-биограф Хескет Пирсон, и это *седьмой вопрос* для размышления: ***Годы учения, как я полагаю, прошли впустую, если человек не понял, что большинство учителей идиоты.***

Этот афоризм, скорее всего, следует принять как забавную шутку, иронию учёного человека над самим собой, ведь кто не помнит известной пословицы: чем больше я знаю, тем меньше я знаю, или её несколько грубоватую модификацию: век живи – век учись, и дураком помрёшь.

Во всех в них истина одна: мудрость приходит к человеку с годами, и только к концу жизни он начинает понимать, в чём её смысл и какова степень владения информацией тех, кому раньше доверял и у кого учился.

Козьма Прутков как-то сказал: специалист подобен флюсу – полнота его односторонняя. И здесь трудно что-то возразить, ведь каждый педагог, даже если это специалист-менеджер в той или иной сфере профессиональной практики, больше других знает только своё дело. Его познания и его опыт в сопредельных сферах уже не столь масштабны, а значит и взгляд на вещи будет узким. Неизбежно, следовательно, определённое разочарование в возможностях педагога на известной стадии интеллектуального, личностного и профессионального развития его ученика. Отсюда *правило седьмое: не считайте себя кумиром. Рано или поздно ваши ученики*



*свергнут вас с пьедестала, и потому будьте готовы поменяться с ними ролями.*

Писатель Антон Лигов выразил и такую мысль, которая звучит опять-таки алогично и может представлять для управленцев *вопрос восьмой: **Сам не умеешь – научи другого.***

Казалось бы, парадоксальное утверждение, но в нём только кажущееся противоречие. Подобный способ поведения известен с древних времён. Не будучи уверенным в себе, сомневаясь в правильности собственных действий, человек показывает его в игре с ребёнком или на сцене, имитирует необходимые действия и в процессе тренировки достигает желаемого результата. Повтори много раз то, чего не понимаешь, и разберёшься наконец!

По сути повторение нового или непонятного, объяснение окружающим осваиваемой позиции делает всё более и более доступной и саму манеру изложения задачи, и способ действия, и, в конечном итоге, его смысл.

Таким образом, *правило восьмое: вместо того, чтобы нервничать по поводу отсутствия навыков исполнения тех или иных действий попробуйте объяснить их суть любому желающему. После третьего объяснения вы и сами поймёте, что нужно делать.*

В этом смысле высказывание польского философа Тадеуша Котарбиньского уже не представляется столь алогичным, но также даёт пищу для размышлений и звучит в виде *девятого вопроса: **Хороший учитель может научить других даже тому, что сам не умеет.***

Так ли это? Скорее всего, именно так. Не поверить в способность учить других, данную изначально, в само желание делать это – значит не понять сущность самой профессии педагога. Опыт как преподавательской, так и менеджерской деятельности постепенно начинают заменять знания. Развитый интеллект, разнообразная информация, обширные познания в различных сферах профессиональной и социальной жизни приводят к тому, что возникает умение ориентироваться в проблемной ситуации, интерпретировать новые факты в свете сложившихся тенденций. Появляется уверенность в себе, так необходимая для организаторской работы с людьми.

Аналитические способности, видение всей широты и глубины явлений, концептуальность мышления – те сильные стороны менеджера, которые появляются в его личности через пять-семь лет работы в этом статусе. Наставник может понять логику действий коллег, сотрудников, не вникая глубоко в её суть, поддержать интересную идею, почувствовать творческий импульс в предложении подчинённого, помочь реализовать имеющийся кадровый потенциал. Следовательно, *правило девятое: умеете ценить собственные знания и опыт и использовать их в трудных ситуациях. Отсутствие новой информации можно легко устранить, тогда как недостаток опыта становится серьёзной помехой в решении профессиональных вопросов.*

В свете сказанного суждение австрийского писателя Карла Крауса представляет собой *вопрос десятый: **Что переварили учителя, тем питаются ученики.***

Правда состоит в том, что уровень развития организации фактически определяется уровнем развития личности руководителя, менеджера. Чем богаче эта личность, тем выше будет результат её взаимодействия с теми, кто идёт следом. Случается, что руководитель останавливается как в профессиональном, так и в человеческом развитии, переключая своё внимание либо на преодоление бытовых, житейских трудностей, либо на укрепление своего здоровья. Тогда его ученикам и последователям стоит только посочувствовать: они получают стандартный набор сведений о предмете анализа и своей роли в овладении им. Остановятся в профессиональном развитии и они тоже.

*Правило десятое: не останавливайтесь в своём движении к идеалу как профессиональному, так и личностному. Помните о том, что ваши начинания могут быть преумножены только в том случае, если их потенциал достаточно велик.*

*Вопрос одиннадцатый* скрыт в утверждении польского сатирика Владислава Катажиньского: ***Из уроков некоторых педагогов мы извлекаем лишь умение сидеть прямо.***

Хороший менеджер непременно лицо уважаемое, имеющее авторитет. Обучая и воспитывая людей, менеджер достигает сразу нескольких целей:

◀ вырабатывает в них коллективизм, сплочённость, необходимые для успешного функционирования организации;

◀ преподносит социальные нормы, следование которым необходимо и желательно;

◀ способствует развитию личности каждого работника и развитию всей организации;

◀ проводит профилактику конфликтного взаимодействия;

◀ снимает противоречия межличностного, внутригруппового и межгруппового характера.

В случае, если менеджер не является примером для подражания, все эти воспитательские функции он либо не выполнит, либо выполнит не полностью. Если сам менеджер не считает для себя важным раскрыть творческий потенциал своих сотрудников, дать импульс к их профессиональному и личностному росту, он сможет лишь приучить их к дисциплине труда и достичь сугубо производственных целей.

*Правило одиннадцатое: производственный результат – лишь минимум, необходимый для деятельности организации. Важнее результат интеллектуальный и психологический – степень личностного и профессионального развития тех, на кого направлено воспитательное воздействие.*

*Двенадцатый вопрос* для желающего постичь науку этики и психологии менеджмента связан с тем, кого приходится обучать любому педагогу. Задают его английские писатели-юмористы Уолтер Селлар и Роберт Йитман: ***На одного человека, желающего учиться, приходится около тридцати не желающих думать.***

В любой организации, где работает менеджер, найдутся те, кто полон энергии поиска, творческих потенциалов и те, кому хотелось бы двигаться самым средним темпом, не нарушая собственного ритма жизни. Одни подчинённые имеют высокий уровень образования, мотивы их труда связаны со стремлением к совершенствованию, достижению результатов, реализации карьерных, финансовых, социальных, интеллектуальных планов и программ. Для других, чьи знания и опыт гораздо скромнее, а мотивация носит преимущественно меркантильный характер, потребность в повы-

шении квалификации, расширении кругозора, эрудиции сведена к минимуму. Менеджер, обращающийся к подчинённым с одними и теми же стимулами, не учитывающий различий в их социальных установках, рискует оказаться в гордом одиночестве и не достичь поставленных целей.

*Правило двенадцатое: не будьте наивны и не ждите максимального результата от ваших слов и поступков. Лишь малая часть ваших подчинённых действительно способна к активным действиям – как мыслительным, так и поведенческим. Инерцию и противодействие остальных необходимо преодолевать всеми возможными способами.*

Журналист Максим Максимович Звонарёв обозначил важную истину, которая в данном контексте звучит как *вопрос тринадцатый: В хорошем учителе мы ценим лучшие качества дрессировщика, клоуна и цирковой лошади, которую год за годом гоняют по кругу.*

Образ педагога получился здесь, увы, весьма невесёлый. Этаким скоморох, циркач, работающий на потеху публики и, к тому же, из года в год занятый одним и тем же делом. Однако это первое впечатление о профессии педагога, наставника. Если взглянуть на неё глубже, то всё будет выглядеть несколько иначе.

В процессе воспитательной деятельности необходимо помнить о том, что менеджер в роли воспитателя и педагога всегда на виду, с него берут пример. Он не только учит азам наук, но и привлекает людей, заинтересовывает их своей личностью, может быть, даже очаровывает их. Он как актёр на сцене, на которого смотрят с восхищением и завистью, ведь ему доступно больше, чем тем, кто сидит в зале. Порой дело доходит до юмора и сарказма, но ведь важнее послы, который воспримут, чем то, был руководитель забавен в избражённой им сценке или стоял, как статуя на пьедестале, стучась в сердца и души своих подопечных.

Трудность в том, что одни и те же действия ему приходится выполнять постоянно. Регулярно он контролирует, проверяет, требует, интересуется ходом дела, поправляет, критикует, подбадривает, успокаивает – изо дня в день, делая ставку не столько на будущее, сколько на конкретную ситуацию. Однако каждое мгновение приносит новое, оно неповторимо и тем привлекательно.

*Правило тринадцатое: не смущайтесь от того, что вы на виду и используете порой актёрские способности наряду с управленческими. Менеджер – специалист, играющий множество ролей, его украшающих, освободиться от которых не в его силах.*

*Вопрос четырнадцатый от английского философа Джона Локка: **Наставнику легче командовать, чем учить.***

В современном обществе декларируются демократические ценности, среди которых почётное место занимает демократический стиль управления. Этот стиль – некая модель, которая позволяет представить себе грани дозволенного. С одной стороны, руководитель может всё решать за своих подчинённых, и тогда его называют авторитарной личностью. С другой стороны, руководитель может советоваться с коллективом по всякому поводу и принимать решения только после обсуждений. Последнее называют коллегиальным или демократическим стилем управления.

Но вот что любопытно: ни один психолог, социальный психолог, социолог не пришёл к выводу о том, что демократический стиль более эффективен для деятельности организации. Демократия – некая химера, к которой все стремятся, но при которой невозможно научиться жить. Пример тому – страны так называемой *западной демократии*, тех же Соединённых Штатов Америки, на штыках, жестокими войнами несущие свой единоличный миропорядок практически по всем регионам планеты Земля.

Следовательно, командовать людьми – не некая прихоть или вредная привычка, а насущная необходимость. Без приказа, чёткой и обязательной для исполнения инструкции коллектив просто не может функционировать. Вместе с тем, прежде чем получить искомый результат, нужно сообщить подчинённым достаточное и необходимое количество информации, убедиться в том, что она принята и понята, проследить за первыми полученными результатами и только тогда ждать запланированных итогов.

*Правило четырнадцатое: обучение всегда идёт впереди самостоятельной деятельности. Сначала научите людей работать, даже если придётся прибегать к жёстким дисциплинарным мерам, и только потом требуйте от них качественных результатов.*

Итак, в данном разделе некоторые педагогические истины мы попробовали постичь вместе с великими мира сего, остановившись на наиболее показательных, ярких моментах педагогической стороны деятельности управленца. Если ваше видение предложенных для обсуждения вопросов, проблем педагогической деятельности менеджера отличалось от изложенного выше, это означает, что современная наука и практика выходят за пределы, очерченные философами, учёными и писателями. Важно, чтобы вы не столько соглашались или не соглашались с той или иной трактовкой ваших взаимоотношений с подчинёнными, сколько видели само проблемное поле вашей деятельности и ориентировались в способах решения возникающих проблемных ситуаций.

### **Контрольные вопросы:**

1. Почему, вы думаете, важно искать контакт с подчинёнными?
2. Чему можно поучиться у рядовых работников в организации?
3. Какую роль играют взаимоотношения между менеджером и его работниками для деятельности организации?
4. Что это значит – потерять почву под ногами, оторваться от масс?
5. Какие способы существуют скрыть собственное незнание перед подчинёнными?
6. Что это значит – стать примером для своих подчинённых?
7. Что означает быть сильным наставником?
8. В какой пропорции в деятельности менеджера должны быть администрирование и обучение, воспитание?

## ГЛАВА 2.

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

---

В отличие от этики, которая обращается к моральному сознанию и моральному поведению людей, психология – наука о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности.

Психология менеджмента имеет своим предметом закономерности развития личности, включённой в систему связей «руководитель-подчинённый». Таким образом, менеджер, выступающий как первое и самостоятельное лицо в управлении либо как проводник влияния руководителя на руководимых, должен рассматриваться и изучаться как личность, поведение и деятельность которой подчиняются определённым повторяющимся закономерностям. Они обусловлены не только фактом его вхождения в коллектив управленцев (управляющую подсистему), но и социально-психологическими характеристиками самой этой подсистемы.

Говоря о психологии менеджмента, следует обратиться прежде всего к таким её составляющим, как личность менеджера и группа, в которой он состоит, и это его управленческая команда.

Личность, как её принято определять в психологии, – это человек как ценность, ради которой осуществляется развитие общества. Понятие личности многосоставно. Личность включает в себя биогенетическое содержание, когда человек трактуется как дитя природы, имеющее генетически обусловленные задатки, темперамент, биологический возраст, пол, тип телосложения, особые свойства мозга и т.д.

Личность, однако, не ограничивается своим биологическим началом. По мере своего развития, взросления человек включается в социальную жизнь, усваивает существующие в обществе нормы, овладевает правилами поведения в различных его сферах. Это позволяет ему ориентироваться в этих сферах, определить свои позиции, выбрать альтернативы, принимать решения с учётом реакции ближайшего окружения. Данный процесс носит название социализации.

Социализация как процесс усвоения индивидом социального опыта, системы социальных связей и отношений позволяет ему приспособиться к социальным условиям, адаптироваться в обществе, в котором находится, стать настоящей, полноценной личностью, *свершиться*. Человек осваивает социальные роли, приобретает ценностные установки и ориентации, формируется его социальный и национальный характер. В процессе социализации у индивида возникает социальное качество, которое и является его отличием как личности.

Вместе с тем один человек не похож на другого и одна личность не повторяет другую. Своеобразие, неповторимость личности носит название индивидуальности. Индивидуальность характеризуется двумя моментами: биологическим своеобразием личности и её социальной оригинальностью.

Так, например, манеры поведения (жесты, походку, интонации речи, тембр голоса) человек наследует от своих родителей и пра-родителей, но вместе с тем в социальной практике они шлифуются воспитанием и обучением, что в конечном итоге придаёт личности неповторимый колорит. Иначе говоря, развитие личности обусловлено двумя основными факторами – средой и наследственностью.

Индивидуальные, личностные и индивидуальные особенности взаимодействуют между собой. При этом индивидом человек рождается, а как личность формируется в процессе своего становления. Индивидуальность же его складывается в результате всех этих процессов. Об индивидуальности, кстати, можно сказать следующее: быть непохожим на других труднее, чем личностью. Личность несёт в себе качества времени, общества, – качества, свойственные многим людям из соответствующих социальных групп. Индивидуальность же присуща только определённому человеку, одной персоне. Индивидуальность неповторима, и следовательно человек, ею обладающий, испытывает определённые трудности с адаптацией в социальной среде. Социализация означает принятие социальных норм индивидом, личностью, а индивидуализация – отстаивание собственных прав, защита своего личностного своеобразия, отход от существующих стандартов.

Менеджер как индивид в идеале должен представлять собой человека, отличающегося от других рядом характеристик. Социаль-



ные среди них – пол, возраст, профессия, уровень образования, опыт работы, происхождение, престиж должности, сфера деятельности, индивидуальные – манера поведения и общения, стиль руководства, способы достижения цели, умение быть принятым другими и творчески, умно воспринимать окружающих.

Социологические и психологические исследования показывают: *пол руководителя* особого значения не имеет. Мужчина традиционно выступает как руководитель, начиная с древнего общества, родоплеменной его организации. Что же касается женщины, то можно смело заявить о том, что она в современных условиях не уступает ему ни в профессионализме, ни в организаторских способностях, ни в умении влиять на людей и вести их за собой.

Так, в государственных организациях и учреждениях, на госпредприятиях в таких сферах как медицинская, образовательная, в лёгкой и пищевой промышленности, в сфере торговли и услуг, в телефонной и почтовой связи в большинстве своём заняты женщины – и в качестве рядовых служащих, и в качестве управленцев. Более того, XXI век назван веком женского предпринимательства. И действительно, предпринимательством, малым и средним бизнесом наряду с мужчинами сегодня занимаются и женщины. Бизнес-леди ведут торговлю, трудятся в сфере услуг, выступают в качестве глав трудовых коллективов либо менеджеров при руководителе-мужчине. Их мотивы – профессиональная и личностная самореализация, интерес к данному виду деятельности, прочная платформа знаний и эрудиция в своей сфере, деловое соперничество с мужчинами, материальный интерес.

Отличительными чертами управленческой деятельности женщин выступают их умение прислушиваться к своему сердцу, интуиция, способность разбираться в людях, межличностных отношениях в коллективе. Женщина быстрее реагирует на отклонение от нормы и старается пресечь его. Она может психологическими средствами разрешить конфликт, не дожидаясь его разрастания.

Однако есть у женщин и свои проблемы в руководстве. Так, нервная система «слабого пола» оказывается более ранимой в силу большей природной эмоциональности. Психологические и нравственные перегрузки в управленческой деятельности таковы, что результатом

сверхактивной жизни руководительницы становятся отнюдь неженские проблемы – алкоголизм, депрессии, нервно-психическое истощение, которые разрушают личность и сводят на нет усилия оставаться успешной в карьере и семье.

*Возраст как фактор успешности деятельности* менеджера имеет своё значение. В наши дни, когда скорость протекания процесса общественной трансформации весьма велика, деятельность менеджера становится всё более динамичной. Это требует от него особой мобильности, скорости реакции, способности выдерживать немалые физические и психические нагрузки, обширной эрудиции, развитого интеллекта. Нужны владения иностранными языками, современными технологиями, в том числе компьютерными, информационными, цифровыми, навыки вождения автотранспорта, работы в условиях физических и психических перегрузок, цейтнота, длительного отсутствия отдыха и расслабления. Всё это под силу только молодым людям, получившим современное образование, умеющим ориентироваться в быстро меняющейся ситуации.

В связи с этим обстоятельством существует правило менеджмента: чем выше должность, тем старше должен быть её носитель. На низовых должностях, требующих активной организаторской работы с людьми, быстрее всего адаптируются молодые люди, окончившие вуз. На руководящих должностях среднего звена легче всего почувствуют себя те менеджеры, кто уже имеет некоторый опыт управленческой деятельности и подходит либо уже подошёл к рубежу тридцатилетия.

Высшие звенья руководства нуждаются в людях осмотрительных, мудрых, с небольшим опытом работы и лучше в различных сферах. Здесь уместнее привлечь лиц старше сорока лет, хорошо представляющих себе, что такое социальные отношения, в чём соль взаимодействия руководителя и руководимых, какие управленческие приёмы будут наиболее эффективными в тех или иных ситуациях и как более рационально и ответственно принять управленческое решение.

Возрастного предела в руководстве людьми в социальном плане нет, он существует лишь в личностном аспекте. Человек, состарившийся не социально, но биологически, вряд ли захочет добровольно

выполнять управленческую нагрузку. Отойти от активной руководящей деятельности можно и в 60 лет, и в 70, и позже 70. Зарубежная практика (Япония, Финляндия, Швеция) даёт примеры успешной менеджерской работы на высших управленческих должностях мужчин старше 75 лет. Опыт высококлассного менеджера оказывается наиболее значимой категорией в определении собственных профессиональных возможностей и социального потенциала коллектива.

*Образование* (а лучше два или три высших образования разного типа) *вкуне со знанием иностранных языков* (одного, двух или трёх) позволят менеджеру самыми оптимальными способами и в короткий промежуток времени освоить искусство управления людьми, постичь тайны производственного процесса, сделать работу коллектива максимально эффективной.

Лучших результатов в работе помогают достичь и *врождённый интеллект руководителя, его эрудиция, воспитанность, обученность* хорошим манерам, творческие способности. Если корни менеджера лежат в среде высокообразованных и всесторонне развитых, безупречно владеющих культурой поведения людей, его собственная деятельность начнётся гораздо менее болезненно и напряжённо, нежели он будет родом из семьи «разночинцев», не обременённой знаниями, развитием и социальным потенциалом.

Названные индивидуальные характеристики можно выделить как *первую группу качеств*, необходимых современному менеджеру.

*Ко второй группе свойств*, необходимых ему, относятся личностные параметры. Здесь можно говорить о способностях и чертах менеджера.

*Способности* могут быть трёх видов: общие, интеллектуальные и организаторские. Общие способности – это те индивидуальные особенности, которые определяют успешность выполнения деятельности. Благодаря их наличию менеджер быстро схватывает суть дела, легко обучается своему ремеслу и может передать его секреты окружающим. Интеллектуальные способности означают предрасположенность к усвоению новых знаний, переработке и накоплению разнообразной информации. Организаторские способности позволяют человеку объединять людей ради достижения цели организации, реализации программ совместной деятельности. Здесь также

уместно заметить, что общий интеллект и некоторые специальные способности (математические, филологические, музыкальные) наследуются генетически, что ещё раз напоминает о большой роли родительской семьи в становлении менеджера.

*Черты личности* менеджера – качества его характера, ума, темперамента, особенности самооценки, уровня притязаний. Среди данных характеристик – *доминантность* (умение влиять на подчинённых), *уверенность в себе* (умение сохранять лицо перед вышестоящими), *эмоциональная уравновешенность* (умение снимать психоэмоциональное напряжение во избежание неврозов), *креативность* (способность к творческому решению задач), *стремление к достижению* (не бояться риска, искать пути для решения задачи), *ответственность* (умение держать слово), *независимость* (от природной и социальной среды), *общительность* (способность легко и позитивно входить в контакты), *деловитость* (умение поддерживать трудовое напряжение, быстро вникать в проблему).

Не будет лишним упомянуть и такую характеристику личности менеджера, как *наличие физического и психического здоровья*. Возможности управленца должны быть использованы в полную силу. Физическая форма становится не только его личностной характеристикой, но и стилем жизни. Самочувствие руководителя определяется такими факторами, как его личное поведение, умение поддерживать в оптимальном режиме своё здоровье, организация рабочего времени, взаимоотношения с коллективом, правила поведения в коллективе. Важны для ощущения себя «в своей тарелке» и половозрастной состав сотрудников, существо их семейных и личных проблем. Не оставим без внимания и особенности климата, погоды на территории нахождения предприятия, а также обстановку в рабочем кабинете.

*Третья группа качеств* не предписывается менеджеру, но является неотъемлемой характеристикой его личности. Это его *индивидуальные свойства*.

Так, один управленец может иметь тягу к общению, а другой быть предельно лаконичным и малословным. Одному нравится быть вожаком, отвечать за работу всех и каждого, а другому привычнее оставаться как бы в тени, позволяя членам коллектива самовыра-

жаться, проявлять инициативу, активность. В одних случаях менеджер сопротивляется нажиму извне, а в других сохраняет гибкость, ориентируется по ситуации.

Есть менеджеры, которые тяготеют к теоретичности, фундаментальности в разработке планов и программ деятельности организации, а есть управленцы, характеризующиеся практичностью ума, умением прислушиваться к интуиции, фактам и событиям действительности.

Наконец, внешний вид менеджера зависит от того, насколько его интересуют мода, впечатление, которое он производит на окружающих, их оценка его личности. Большинству управленцев свойственно внимательное отношение к своей внешности, умение подать себя. Однако есть и такие, кто сосредотачивается на выполнении своих управленческих обязанностей больше, чем на деталях внешнего облика. В этом смысле нет общих для всех правил, регламентирующих личностные особенности и поведение менеджера. Труд его по преимуществу творческий, горизонты мышления и деятельности широкие, и здесь важно уметь достичь поставленных целей, опираясь на заложенное природой и воспитанием содержание.

Иными словами, личность менеджера должна быть оценена по ряду параметров.

1) Менеджер выступает как эксперт в постановке задачи, специалист в своей сфере и по большому счёту исполнитель.

2) Менеджер является организатором, регулятором, координатором действий людей.

3) Менеджер мыслит и действует концептуально и не может не быть творческой личностью.

4) Менеджер – воспитатель, практический психолог, наставник, воздействующий всем стилем своей жизни, мышления и поведения на окружающих людей.

5) Менеджер – лидер, который умеет слушать других, объединять их вокруг общей цели и влиять на людей ради её достижения.

Итог названному многообразию – авторитет управленца, который обуславливает его влияние на коллектив, основанное на признании заслуг, деловых и нравственных качеств руководителя. Авторитет определяет статус личности менеджера и тем самым в немалой

степени обуславливает эффективность деятельности трудового коллектива.

В психологии управления принято выделять два типа авторитета менеджера – формальный и психологический.

*Формальный авторитет* базируется на занятии человеком определённой должности, является официальной стороной признания заслуг личности перед коллективом. Ему соответствуют набор прав, полномочий, определённая ответственность. Заметим, что формальный авторитет не обеспечивает всей полноты влияния руководителя на подчинённых.

*Психологический авторитет* связан с моральной и функциональной сторонами деятельности руководителя. Моральный авторитет в данном контексте есть авторитет личности менеджера, признание его мировоззренческих, нравственных качеств, человеческих достоинств. Функциональный авторитет включает в себя деловые качества личности, её профессионализм, компетентность, знание дела, широту кругозора, концептуальность мышления. Функциональный авторитет является важной составной частью психологического авторитета, ибо делает возможным наиболее эффективное управление коллективом. Однако функциональный авторитет должен дополнять эмоциональный, нравственный, а не наоборот.

Психологический авторитет обеспечивает высший уровень психологической эффективности работы коллектива. Здесь речь идёт о таких его проявлениях, как психологическая культура руководителя, стиль его управленческой деятельности, качества личности, необходимые для управления.

Говоря об авторитете менеджера, нельзя обойти вниманием ту общность людей, которая его обеспечивает, предоставляет. Иначе говоря, следует вспомнить группу, в которой управленец трудится. Прежде всего, вспомним сообщество единомышленников, в котором ведёт дела менеджер, его *управленческую команду*. Чувство сплочённости и единения, человеческой гармонии внутри неё приносит большое удовлетворение работающим, создаёт предпосылки для успеха в любом новом деле.

Команда менеджера из высшего звена управления состоит из него самого и его ближайшего окружения – заместителей, секре-

таря, референта, руководителей основных служб и подразделений организации. В малом и среднем бизнесе в неё включаются и наиболее творческие работники коллектива – специалисты высокой квалификации, владеющие иностранными языками, в совершенстве знающие компьютерные технологии, имеющие несколько дипломов о высшем образовании. В крупных компаниях могут быть созданы специальные группы на временной или постоянной основе, задачами которых является разработка принципиально новых видов продукции, целевых программ, способов совершенствования деятельности организации.

*Черты командного стиля работы* – лаконичный стиль совещаний, отсутствие всякого бюрократизма и формализма, совместное действие в целях решения поставленных задач, наличие чувства «мы», благоприятного социально-психологического климата, собственной философии, идеологии (системы ценностей), корпоративного духа, преданность идее, объективная оценка членов команды и роли руководителя в её функционировании.

Профессионально компетентный руководитель отличает позицию человека, члена команды от его личности и выступает с поддержкой или отрицанием позиции, но не человека. Такой менеджер умело ладит с людьми, прислушивается к мнениям, старается конструктивно разрешать возникающие конфликты. Уважение к способностям и талантам человека, признание роли каждого в общем результате, стремление поощрить людей за достижения и поддержать в сложной жизненной или профессиональной ситуации становятся должностными обязанностями менеджера, работающего со своей командой.

Менеджер сохраняет в любой ситуации позицию ведущего лидера команды, её стратега, но одновременно он поддерживает совокупный дух команды, её умение работать как одно лицо. Лидерство в команде как таковое может иметь не только формальный, но и неформальный характер, быть плавающим. Особенность лидерства в творческом коллективе такова, что оно не закрепляется строго за одними и теми же лицами, а ходит по кругу – по мере возникновения и решения новых задач.

Команда формируется в несколько стадий, как любое социальное образование. Сначала люди должны познакомиться, узнать друг

друга, получить представления о сильных и слабых сторонах партнёров. Здесь менеджер выступает как лидер, сплачивающий группу на основе общих целей, идей, выдвижения инициатив, разработки оригинальных способов решения поставленных задач.

Далее наступает этап противоборства позиций, установок, мнений, характеров, позволяющий отсеять второстепенное и сохранить основное в труде и проявлениях личности работников. Официальный лидер команды делает всё от него зависящее для того, чтобы процесс притирки людей прошёл как можно быстрее и безболезненнее. Дается гласная оценка каждой полезной инициативе, поддерживаются люди ищущие, самостоятельно и творчески мыслящие. Берутся под защиту те, кто не уверен в себе, но демонстрирует немалые творческие способности. От спокойной и рассудительной позиции лидера группы во многом зависит, как скоро в новообразованном сообществе возникнут чувства солидарности, единства, взаимоподдержки, стремления сотрудничать, а не соперничать друг с другом.

Далее команда становится организованной, достигает определённой степени независимости от внешней среды, сравнительно легко, с пониманием необходимости выдвигаемых требований подчиняется указаниям лидера. Отношения освобождаются от формальных признаков и приобретают рабочий, деловой характер. На этой стадии команда может работать самостоятельно и эффективно.

В дальнейшем в творческом коллективе появляются чувства преданности друг другу и общему делу, доминируют забота и внимание друг к другу, общие интересы и ценности. Люди работают не только ради дела, но и ради удовольствия от общения с коллегами. Это высший этап развития команды, к достижению которого менеджер стремится с первых шагов её организации.

Наконец, следует сказать о том, что к названным успехам менеджер приходит, используя различные приёмы и способы. Их совокупность, которая повторяется во времени, принято именовать *стилем управленческой деятельности*.

Американский психолог Курт Левин в результате проведения ряда экспериментов по лидерству в середине XX века выделил три базовых стилевых направления в деятельности руководителя: авто-



кратический, демократический и либеральный. Сегодня их называют традиционными стилями лидерства.

*Авторитарный стиль (авторитарный, единоличный)* имеет следующие особенности. Руководитель обычно действует самостоятельно, не опираясь на мнение группы, не делится информацией с подчинёнными, предпочитая дозировать её по мере необходимости. Стиль его общения с группой формален: приказ, инструкция, требование, распоряжение, очень редко – просьба и совет.

Межличностные отношения в коллективе авторитарного менеджера мало интересуют, он опирается только на формальные связи и отношения между людьми. Инициативных людей инстинктивно опасается, старается изолировать группу от их влияния. Возможности членов группы оценивает низко: автократа больше устраивает, когда господствуют его собственное мнение и личность.

Находя ошибки подчинённых, говорит о них во всеуслышание. Способы их исправления не объясняет. О достоинствах и вкладе подчинённых в общее дело предпочитает не вспоминать. В такой группе отношения между людьми отличаются закрытостью, настороженностью, порой конфликтностью. Коллектив оказывается несплочённым, а в отсутствие руководителя действует неэффективно, поскольку не вырабатывается ответственность людей за общее дело.

Однако можно говорить об эффективности авторитарного стиля в ситуации, когда необходимо быстрое и чёткое выполнение задания. Известно, что чувство страха порождает максимальную поведенческую активность. Стараясь избежать неприятных переживаний, работники выполняют намеченное в срок и с надёжным качеством, что и предопределяет производственную эффективность всего коллектива.

*Демократический (коллегиальный) лидер* опирается на помощь со стороны группы, оптимально распределяет нагрузки, обязанности её членов. Учитывает склонности и способности людей. Поощряет инициативу, предприимчивость работников. Самых влиятельных людей поддерживает и приближает к себе, используя их потенциал для лучшего управления группой. Охотно делегирует свои полномочия наиболее компетентным и ответственным подчинённым. Мотивирует деятельность людей, замечает успехи каждого и поддерживает их.

Общение демократического лидера включает в себя в основном просьбу, совет, рекомендацию, апелляцию к знаниям и умениям работников. Командные интонации появляются крайне редко. В отсутствие такого лидера на рабочем месте эффективная деятельность группы не прекращается и не замедляется. В группе формируется и поддерживается благоприятный морально-психологический климат. Замечено, что из таких коллективов люди уходят редко, дорожат своим местом работы. Этот стиль наиболее эффективен в психологическом плане.

*Либеральный стиль (попустительский)*, как показали исследования Курта Левина, является наименее эффективным. Он строится на невмешательстве менеджера в работу группы. Коллективу предоставляется полная самостоятельность, которая не столько способствует, сколько препятствует результативным и слаженным действиям людей. Коллектив предоставлен сам себе, он не формируется и не развивается, плывёт по течению, не достигая ни общих, ни индивидуальных целей. Работники по сути своей нуждаются в оценке, им сложно самостоятельно оценить собственный вклад в общее дело, и даже критика в их отношении воспринимается ими с большим пониманием, чем невнимание, равнодушие к делам и достижениям.

Говоря о разных стилевых особенностях управления людьми, следует помнить о том, что они не существуют в «чистом виде». Обычно в деятельности управленца присутствуют все разновидности стиля управления в единстве, но с преобладанием того или иного из существующих.

Так, например, лидер авторитарного типа может проявить в определённой ситуации и демократические наклонности, прислушаться к совету членов группы и даже возвысить одного из неформальных лидеров. Лидер демократического склада характера может проявить жёсткость, воспротивиться обычному порядку вещей, проигнорировать позицию подчинённых, если ситуация того требует. И тот и другой могут в отдельных случаях проявить либерализм вместо принятия строгих мер дисциплинарного или экономического воздействия на нарушителей дисциплины либо апелляции к мнению трудового коллектива как воспитателя и наставника. Однако нет сомнений в том, что менеджер вырабатывает удобный и привычный

для него стиль управления людьми и не меняет его на протяжении своей управленческой деятельности.

Важным является и такой момент. Руководитель опирается на тот или иной стиль в зависимости от того, в какой сфере работает. В отдельных сферах предпочтительным является именно авторитарный стиль управления (армия, органы охраны правопорядка, отделения «скорой помощи», реанимации в здравоохранении), а в иных – демократический (сфера культуры и досуга, искусства, творчества, науки).

Кроме того, важно учитывать стадию развития организации. На начальном этапе развития коллектива авторитарный стиль даст лучшие результаты, чем демократический, так как перед менеджером стоят задачи формирования группы, её норм и ценностей, объединения разных людей, создания здорового и трудоспособного коллектива. На более поздних стадиях, когда коллектив сформирован и действует сознательно и эффективно, авторитарный стиль препятствует развитию инициативы, а значит и совершенствованию организации как таковой. Есть смысл руководителю сменить способы управления на демократические, перейти к коллегиальному способу принятия решений.

Кстати, в определённых системах существуют свои особенности принятия управленческих решений. На производстве решения всегда имеют единоличный характер, принимаются первым руководителем. В учреждениях образования на всех его ступенях имеет место коллегиальность: педагогические или учёные советы обсуждают проблему и рекомендуют тот или иной путь её решения, а руководитель принимает к сведению позицию избранного меньшинства коллектива и поступает в соответствии с нею. В здравоохранении действуют врачебные консилиумы, в судебной практике – суды присяжных заседателей, в строительстве и жилищном хозяйстве – государственные комиссии по приёмке построенных домов к эксплуатации, в полиции – инспекции по делам несовершеннолетних и т.д.

Наконец, стиль управления диктует личность самого менеджера. Чем он более независим и организован, тем скорее он станет руководителем-автократом. Мягкий, нерешительный, восприимчивый к чужим эмоциям, но интеллектуальный и творчески мыслящий

управленец склонен к обсуждению собственных действий, к проведению консультаций с коллегами, прислушивается к их мнению и опирается на него в выработке своего решения.

Заключая сказанное, отметим всю важность учёта психологических нюансов, опоры на знание собственных качеств и свойств в управлении группой, коллективом, в формировании команды. Менеджер, владеющий психологическими умениями и навыками, обретает дополнительный источник влияния на коллектив и на ход производственного процесса. Лидерство обеспечивает результативность воздействия на трудовой коллектив, а значит и эффективность профессиональной деятельности каждого его члена, становится явлением приятным, удовлетворяющим человеческие притязания.

### **Контрольные вопросы:**

1. В какой мере психика, по Вашему мнению, предопределяет способность и возможность человека стать менеджером, возглавить коллектив? Достаточно ли высокого уровня образования для занятия статусной должности в организации?

2. Ваш опыт подсказывает: преуспевает тот управленец, чья личность предопределена генетически или тот, кого подготовили старшие по должности, званию, уважаемые наставники производства?

3. Ключевую роль в деятельности менеджера играют социальные или личностные, психологические характеристики, как Вы считаете?

4. В какой степени индивидуальные свойства помогают или мешают самореализоваться начинающему руководителю?

5. На какой тип авторитета – формальный или психологический Вы лично как руководитель опираетесь в большей степени?

6. В каждом ли коллективе складываются черты командного стиля работы?

7. Какой стиль управленческой деятельности Вам привычнее в коллективе, где Вы трудитесь и в том, который возглавляете сами?

8. По Вашему мнению, быть менеджером – работа, творчество или призвание?

# **РАЗДЕЛ II.**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

## ГЛАВА 1.

### ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

---

В психологии существует понятие деятельности как активного взаимодействия с окружающей действительностью, в ходе которого живое существо выступает как субъект, целенаправленно воздействующий на объект и удовлетворяющий тем самым свои потребности. Потребности являются, таким образом, мотиватором деятельности, её отправным звеном.

В качестве основного вида человеческой деятельности выступает *труд*. Труд представляет собой целесообразную деятельность человека, которая направлена на созидание материальных и духовных благ. Труд является условием человеческого существования.

Процесс труда связан с преобразованием человеком природы, во-первых, и во-вторых – с общественным характером отношений людей друг к другу по поводу условий, процесса и результата трудового отношения к природе. В труде происходит разделение труда между людьми и, параллельно, их кооперация.

Труд – понятие, не повторяющее полностью понятие деятельности. Говоря о труде, мы делаем акцент на процессе преобразования человеком внешнего мира. В деятельности же человек не только приспосабливается к внешнему миру, но и воспроизводит общественные отношения, самого себя как их продукта и носителя.

В труде были порождены все другие виды деятельности людей – игра, обучение, общение, производство. Физический труд вызвал к жизни труд умственный. И та и другая разновидности труда стали основой для возникновения особого типа труда – управленческого.

*Управление есть и труд, и вид деятельности.* В широком смысле управление является функцией организованных систем – биологических, технических, социальных. Управление обеспечивает сохранение их структуры, реализацию целей и программ деятельности.

В отличие от биологического управления, которое зачастую носит характер самоуправления, или технического, которое обеспечивается во многом искусственным интеллектом, социальное управление есть целенаправленное воздействие индивида или социальной

группы на общество для его упорядочения, сохранения, совершенствования и развития. Необходимость управления вызывается самой природой общества, в котором присутствует разделение труда, обмен его продуктами и общение людей.

Если рассматривать управление как деятельность, то необходимо остановиться на её структуре. Элементами любой деятельности являются *мотивы* (побудители субъекта к деятельности), *цели* (конечные результаты деятельности), *средства* осуществления деятельности (действия, операции).

В управленческой деятельности *мотивы* могут быть самыми разнообразными: совершенствование социальной организации, подчинение необходимости, достижение личных целей, служебная карьера, власть над людьми, вхождение в круг избранных, самореализация, повышение социального или личного статуса, улучшение материального положения, проявление творческого и социального потенциала личности и т.д.

*Цели* управленческой деятельности соответствуют управленческой позиции менеджера. В случае, если эта позиция имеет системный, комплексный характер, дерево целей учитывает интересы коллектива, общества и самого управленца. Могут быть и отдельные перекосы, когда начинают доминировать либо личные, либо коллективные, либо общественные интересы.

Преобладание личных интересов делает процесс управления волюнтаристским, менеджер направляет усилия не столько на достижение результата, сколько на улучшение своего социального и материального положения. Возвышение общественных интересов над всеми иными ставит коллектив на грань выживания: в угоду государственным интересам (экономия средств, сокращение кадрового состава, отсутствие вложений в расширение производства и т.д.) не удовлетворяются ни личные, ни коллективные интересы и потребности. Подавление личного и общественного начал волей коллектива приводит к утрате управляемости им, к анархии, которая разрушает его производственную и социальную жизнь.

*Средства* управленческой деятельности есть система процедур, операций, которые по сути дела представляют собой управленческие функции. О них речь пойдёт ниже.

Анализируя управление как труд, необходимо обратиться к тем особенностям, которые его отличают. Выше было сказано о том, что труд как явление есть усилия человека, направленные на преобразование окружающего мира. Менеджер занят трудом, основные цели которого затрагивают процесс производства (объект труда, материальная сфера деятельности), производственные отношения (субъекты труда, идеальная сфера деятельности) и результат труда (его количество и качество).

*Особенности управленческого труда таковы.*

1. Это труд не производственный, *не исполнительский*. Менеджер не выполняет лично тех или иных технологических процедур, он лишь организует на их выполнение трудовой коллектив. В соответствии с этим его труд и оценивается: не по его собственному вкладу (числу часов, проведённых на работе, и их интенсивности), а по тому, насколько эффективно работают члены коллектива. Оценка труда руководителя, таким образом, – совокупная, интегративная.

2. Это труд *воспитательный*. Менеджер работает с людьми, рядовыми исполнителями и руководителями разных уровней. Его задача – помочь процессу их формирования как работников и личностей. Управленец следует в своей работе педагогическим принципам: индивидуального подхода, учёта половозрастных и психологических особенностей личности. Менеджер знает своих подчинённых, уважает их, ценит знания и труд каждого, доверяет им и поддерживает в проявлении творческих инициатив. Высокая самооценка работников ведёт к высокой самооценке коллектива, которая является компонентом удовлетворённости деятельностью и, следовательно, фактором эффективности его деятельности.

3. Это труд *творческий*. Достижение высокого конечного результата возможно в ситуации, когда менеджер активно занят доорганизацией системы, её совершенствованием. Он анализирует результаты, достигнутые за предыдущий период деятельности, выявляет закономерности, ей присущие, делает на их основе практические выводы, принимает решения по оптимизации управленческой деятельности.

Важное значение в процессе осуществления управленческой деятельности имеет *распределение рабочего времени*. Под рабочим



временем понимается продолжительность участия человека в трудовом процессе, обеспечивающая выполнение им должностных обязанностей. В России продолжительность рабочего времени не должна превышать 40 часов в неделю, вне зависимости от формы собственности предприятия.

Рабочее время представляет собой главную ценность для работника, в связи с чем оно подлежит тщательному планированию. На практике это означает необходимость распределения рабочих часов по видам деятельности.

Достоинства планирования очевидны: уясняются цели деятельности; снимается эффект её неопределённости; главное отделяется от второстепенного; облегчается контроль за выполнением сделанного; появляется возможность убедиться в результативности работы коллектива; составляется расписание рабочего дня.

Принципы планирования рабочего времени менеджера в самом общем виде таковы.

1. Следует соблюдать рациональную очерёдность и планировать вначале самые сложные, срочные, а также неприятные дела, а уже потом обычные повседневные обязанности. Второстепенные дела выполняются в последнюю очередь.

2. Планом предусматривается не всё рабочее время. Необходимо оставлять резервы на непредвиденные случаи, самостоятельную работу, повышение квалификации. Если всё количество рабочего времени составляет 100%, или 8 часов в день, то для выполнения текущих задач следует отвести около 60% его, или примерно пять рабочих часов. Тогда на осуществление непредвиденной деятельности вполне достаточно оставить 20% рабочего времени, или полтора часа, а на личную работу, имеющую творческий характер, оставшиеся 20%.

Иначе говоря, хотя бы полтора часа в день должны быть у менеджера «закрытыми». Он должен выделить их для работы в одиночестве и тишине, способствующих разработке стратегии и тактики деятельности организации, анализу текущих и перспективных проблем, выбору альтернатив, принятию оптимального варианта решения, обновлению собственного запаса актуальной информации (теоретической, научно-популярной, газетно-журнальной, сетевой).

3. Анализ собственной деятельности необходим не меньше, чем изучение процесса функционирования всей организации. Менеджеру следует вести учёт расхода своего рабочего времени. Хорошую помощь здесь может оказать составленный им листок помех.

4. Планы работы должны отражать регулярность, системность, последовательность управленческой деятельности. Иначе говоря, в планах не должно быть больших перерывов в организации повторяющихся видов деятельности (учёт, контроль, анализ, оценка). Планы должны охватывать все подразделения организации. Их пункты должны вытекать один из другого, логично дополняя друг друга.

Планирование должно быть реалистическим, основывающимся на конкретной управленческой и макросоциальной ситуации в обществе. Кроме того, менеджер должен помнить о неписаном правиле менеджмента: залог успеха в управлении – умение проявить гибкость, приспособиться к меняющимся условиям жизни и деятельности.

5. При составлении плана нужно фиксировать не только цели деятельности, но и ожидаемые от действия результаты. Планом устанавливаются нормы времени на выполнение той или иной работы, точные сроки её исполнения.

6. Виды планов таковы: долгосрочные (годы), среднесрочные (один год), краткосрочные (квартал, месяц, декада, неделя, день).

7. На день планируют не более десяти дел. Самые сложные дела планируются на утро, самые лёгкие – на вечер.

8. Форма составляемых планов одна – письменная. На память полагаться нельзя, она нередко подводит.

9. Руководителю нужно приходить на работу раньше подчинённых, чтобы уточнить задания и снять возможные проблемы.

Желательно не отвлекаться на новые проблемы, которые требуют специальной проработки. К ним нужно вернуться позднее, выделив специальное время для их решения.

11. Управленческая деятельность должна быть подчинена одному важному принципу: свободного времени в работе не должно быть. Если возникла пауза в делах, то она должна быть заполнена конструктивно, служить более эффективному решению текущих и предстоящих задач.

12. Необходимым моментом в рабочем планировании является согласование временных планов с теми, кто будет занят их непосредственным исполнением – коллегами, вышестоящим руководителем, своим секретарём-референтом.

В менеджменте существует проблема потери рабочего времени. Причины её возникновения различны. Среди них на первых местах производственные перегрузки и неопытность самого менеджера. Последнее означает, что управленец постоянно спешит, суетится, ввиду чего работа производится им небрежно, наспех, что приводит к необходимости переделывать её и затрачивать дополнительные усилия на достижение результата.

Перегрузки приводят к переутомлению, умственному и физическому, следствиями чего становятся плохое настроение, недовольство собой и окружающими.

Порой работа строится без плана, теряется её целесообразность.

Бывает, что руководитель стремится всё сделать самостоятельно и тонет в объёмах несделанного. Мешают его привычки, слабая трудовая мотивация, неблагоприятный климат в коллективе, сложные взаимоотношения с руководством.

Итог – низкая производительность труда самого менеджера и руководимого им коллектива. Вот почему восполнение потерь времени – важнейшая задача управленца. То, что можно сделать сегодня, лучше не переносить на завтра. Если же у руководителя не хватает информации для принятия решения или же есть внешние помехи для выполнения намеченного, то несделанное следует перенести в план следующего дня.

Здесь возникает один существенный вопрос, о котором не следует забывать руководителю – вопрос о *делегировании своих полномочий* подчинённым. Но для начала вернёмся к информации о том, каким образом можно классифицировать проблемы, решаемые менеджером в течение рабочего дня.

В. Парето – французский инженер и социальный учёный (экономист, социолог) середины XIX – начала XX века предложил теорию «неравного распределения способностей». Одним из её положений является различие логических и нелогических действий. Нельзя недооценивать степень нелогических (чувственных) форм и пере-

оценивать рациональность. Чувства и интересы взаимодействуют, и нужно лишь найти баланс между ними.

Опыт показывает, что до 80% объёма управленческой деятельности не приносят позитивного результата, представляя собой текущую, повторяющуюся работу. Интересы дела требуют, чтобы руководитель передал их (делегировал) своим самым подготовленным и честолюбивым подчинённым. Тем самым освобождается время для более полноценного решения им 20% самых значимых проблем.

Важна такая деталь. Выполнение самых сложных действий является более рациональным (80%), чем эмоциональным. Вот почему те вопросы, которые имеют малое значение, на эмоциональном уровне часто оцениваются как мешающие, нелогические (20%). Хороший повод передать подготовку их решения компетентным специалистам, сохранив тем самым собственные драгоценные часы.

Таким образом, соотношение затрат и результатов управленческих усилий руководителя таково: 80% временных ресурсов отводятся на решение многочисленных второстепенных вопросов, что даёт лишь 20% эффективности всей управленческой деятельности, тогда как 20% оставшегося времени, посвящённого решению немногих, но важных вопросов, приносят 80% результативности. В этом суть закона Парето.

Известен принцип делегирования полномочий, который называется принципом *А, Б, В*. В соответствии с ним все выполняемые виды работы делятся на категории, которые можно или нельзя делегировать своим подчинённым. Буквой *А* обозначаются те дела, которые *нельзя* делегировать, буквой *Б* те, которые *можно* делегировать и буквой *В* те виды работ, которые *желательно* делегировать. К категории *А* относятся *важнейшие* дела, составляющие 15% от всех решаемых задач и дающие 65% планируемого результата. К категории *Б* отнесём *важные* дела, временные затраты на решение которых составляют 20% и результат такой же – 20%. Наконец, категорию *В* составляют *неважные* дела, на них уходит 65% рабочего времени, результат же самый малый – 15%.

Отметим и принцип, предложенный американским президентом Эйзенхауэром. Он обосновал критерии для оценки дел, которые менеджер предполагает делегировать. В данном случае *А, Б* и *В* – это

дела, различающиеся по степени важности и срочности, имеющие разную приоритетность. Самые важные и более срочные дела относятся к категории А. Важные и самые срочные входят в категорию Б. Срочные и самые важные также включаются в категорию Б. Несрочные и неважные дела составляют категорию В.

Таким образом, есть прямой смысл делегировать полномочия в решении тех дел, которые являются несрочными и неважными. Можно, хотя и необязательно передать подчинённым ответственность за выполнение дел важных и очень срочных или срочных и очень важных. Нельзя апеллировать к ним тогда, когда дела находятся в числе первостепенных по важности и срочности. Здесь руководителю следует самому принять компетентное решение и довести его до сведения партнёров или вышестоящего руководства.

Иначе говоря, управленческий труд – наиболее сложная и самая ответственная разновидность труда. Даже если какую-то часть своих управленческих полномочий менеджер возложит на членов возглавляемого им коллектива, он остаётся ответственным за всё то, что делается им на всём протяжении процесса управления организацией. Остаётся актуальным в связи с этим вопрос о его компетентности, управленческом опыте, владении профессиональным мастерством, о личностных качествах и свойствах, а в конечном счёте – о профессиональной пригодности менеджера для выполнения столь незаурядной, полной творческой импровизации деятельности.

### **Контрольные вопросы:**

1. Объясните понятия труда и деятельности.
2. Что такое управленческая деятельность?
3. Каковы особенности управленческого труда?
4. Какие принципы лежат в основе планирования рабочего времени менеджера?
5. Поясните смысл делегирования полномочий и назовите исходные позиции для осуществления этого процесса.

## ГЛАВА 2.

### МЫШЛЕНИЕ И РЕЧЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

---

*Мышление* – одна из важнейших научных категорий. К ней обращаются философы и психологи, кибернетики и логики, физиологи и лингвисты, журналисты и политологи, историки и обществоведы. В философии она трактуется как активный процесс отражения объективного мира в понятиях, суждениях, теориях, связанный с познанием и решением задач действительности. В психологии мышление рассматривается как психический процесс отражения действительности, высшая форма творческой активности человека. Утверждается то, что мышление творчески преобразовывает реальные объекты в субъективные образы в сознании человека.

Философская наука делает акцент на общественной природе мышления, указывает на неразрывную связь его с деятельностью, характерной только для человека, – трудовой и речевой. Мыслительными процессами являются абстракция, обобщение, анализ и синтез, выдвижение идей и гипотез. Результат мышления всегда та или иная мысль.

Психология выделяет в мышлении процесс целенаправленного использования, развития и приращения знаний, направленных на разрешение противоречий в реальной действительности. Мышление связывается с пониманием людьми друг друга, способов и предметов их совместной деятельности. Здесь важную роль играют познавательные способности – к созерцанию (чувственное отражение объектов в сознании), рефлексии (оценка собственной психической активности и способности к восприятию окружающего мира). Формами мышления являются духовно-практическое и визуальное, наглядно-образное и наглядно-действенное, образное и практическое, речевое мышление.

*Речевое мышление* – особая форма мышления, выделившаяся в структуре осознанной деятельности. Предметом речевого мышления является осознание другого человека – его мотивов, знаний, эмоций, воли. Средством, позволяющим отождествить сознание одного человека с сознанием других людей, является *язык*.

Язык выступает как средство познания и общения. В языке содержатся значения реальных предметов деятельности. Отсюда вся важность правильного использования языка для установления взаимопонимания, взаимоподдержки, взаимодействия между людьми.

В процессе управления мышление менеджера, руководителя является одним из основополагающих факторов, возникая как реакция на существующую проблему. Необходимость разрешения возникающих трудностей толкает управленца на осмысление ситуации, поиск того или иного варианта решения и принятие избранной альтернативы. Всё это и есть проявление мыслительного процесса.

Интеллектуальные способности менеджера несут в себе разный потенциал. В одних случаях управленец тяготеет к чувственно-образному отражению мира, воспринимает людей эмоционально, проявляет сочувствие к их проблемам. В других случаях у менеджера преобладает понятийное, логическое мышление. Он больше понимает, чем чувствует, осознаёт, чем воспринимает.

*Образное мышление* позволяет представить ситуацию, её возможные последствия, вообразить реакцию человека на собственные действия. *Практическое мышление* подсказывает пути решения проблем, делает возможным творческий перенос известных способов решения проблемы на новые, неизвестные объекты. Последний тип мышления является наиболее предпочтительным для менеджера, поскольку большую часть рабочего времени он расходует на решение проблем именно этой категории.

*Речевое мышление* выводит мнения, оценки, установки, побуждения человека из внутреннего мира вовне. С его помощью менеджер озвучивает свои профессиональные, управленческие и личные интересы, определяет используемые в производственной деятельности понятия, устанавливает рабочие отношения с коллегами и подчинёнными.

Речевое мышление выполняет познавательную и коммуникативную функции. Незнание правил языка, делового и межличностного общения, неумение доступно, правильно излагать собственные мысли препятствуют достижению взаимопонимания, нарушают целостность процесса коммуникации и снижают тем самым возможную эффективность управленческой деятельности.

В управлении принято обращаться не столько к философской или психологической интерпретации мышления, сколько к социально-психологической. Её суть такова. Мышление – определяющая категория в деятельности руководителя, поскольку от его индивидуально-психологических особенностей будут зависеть и стиль его работы, и успешность функционирования возглавляемой им организации.

Успеху личному и коллективному препятствуют стереотипность, *закрытость*, *консерватизм*, инертность в мышлении управленца, его заданность, алгоритмизированность. Все вышеназванные явления взаимосвязаны, взаимообусловлены и не возникают спонтанно либо по желанию человека. Их формирование связано с особенностями воспитания, социальными условиями жизнедеятельности руководителя, детерминировано генотипически.

Консерватизм и закрытость могут быть присущи мышлению людей с абсолютно несхожими социально-демографическими и индивидуально-психологическими характеристиками: детям и взрослым, мужчинам и женщинам, рабочим и учёным, больным и здоровым людям. Это слишком индивидуальное проявление, чтобы можно было от него избавиться и настроиться на иной способ мышления.

*Стереотипность* есть приверженность существующим в обществе устойчивым суждениям, образам, отражающим те или иные стороны реальной жизни. Стереотип закрывает предмет объективной реальности, приписывает ему те или иные свойства и качества. Стереотипы могут иметь классовый, сословный, этнический, расовый, религиозный, половозрастной, морально-этический, духовно-эстетический, социальный характер.

Так, немало проблем пожилым людям доставил стереотип мышления, утверждающий, что после 60 лет профессиональная жизнь человека уже невозможна и самый лучший выход для него – подумать о пенсии.

Похожий стереотип существует в сознании миллионов людей в отношении способностей и интеллекта женщин: принято считать, что мужчины обладают от природы более сильным умом, яркими и разнообразными способностями, тогда как удел женщины – домашний очаг, семейные заботы, дети.



*Закрытость (конвергентность)* означает неприятие нового опыта, новых знаний. Человек не способен пропустить через своё сознание неизвестную ему информацию, переработав её и включив в систему сложившихся представлений. Консерватор не склонен свободно излагать свои мысли и идеи. Окружающим такой индивид предпочитает дозировать те сведения, которыми обладает сам. Руководитель с закрытым мышлением не тяготеет к творчеству, боится оригинальных, неожиданных решений, не ценит инноваций, избегает общения с творческими личностями, игнорирует, а порой и пресекает инициативу.

Консерватизм связан со стремлением сохранить сложившиеся жизненные устои, избежать каких бы то ни было новшеств, какими бы путями они не вносились – эволюционными или революционными. Приверженность старому, зачастую отжившему свой век, – интеллектуальное кредо консерваторов. По сути это сохранение традиций, опыта многих поколений. Не всегда это плохо, но известная доля негатива в такой позиции присутствует.

*Инертность* мышления есть его заторможенность, неспешность, неспособность к быстрым, энергичным действиям и операциям как в уме, так и в реальности. Именно от инертности исходит медлительность в поступках, в поведении человека.

Инертность не означает интеллектуальной слабости, отсутствия аналитичности или здравого смысла. Скорее это характеристика не качественных, а количественных параметров мышления. Об инертно мыслящих людях мы говорим как о тугодумах. Менеджер с инертным мышлением с трудом принимает решения, он долго сомневается в их правильности, выжидает, консультируется, проявляет излишнюю осторожность и предусмотрительность.

*Алгоритмизированность* наиболее ярко характеризует мышление как инертное, консервативное. Алгоритм представляет собой устоявшуюся последовательность действий, не подлежащую изменениям, напоминает математическую формулу, из которой нельзя изъять ни одно звено. Менеджер, мышление которого алгоритмизировано, отрицает изменения в процессе управления, руководствуется привычными схемами, поощряет подобную же осторожность и консервативность в своих подчинённых и не склонен увлекаться модными идеями, внедрять инновации.

Противоположность названным явлениям – мышление *открытое (дивергентное), гибкое, подвижное*. Менеджер с открытым мышлением нацелен на познание нового, его не устраивают стереотипные способы решения проблемы. Наряду с привычными схемами, подходящими для решения наиболее простых, алгоритмизированных задач, он использует и инновационные, позволяющие найти оригинальное, нестандартное решение в самых сложных и неординарных ситуациях. Он сохраняет полученные прежде знания, но не останавливается на имеющемся опыте, пополняя его, расширяя диапазон используемых методов и средств деятельности.

Руководитель, обладающий гибкостью мышления, – наиболее творческая личность, положительно относится к новшествам, охотно внедряет новации, поддерживает изобретателей и рационализаторов, мыслящих учёных и специалистов, формирует и возглавляет творческую команду, нацеленную на совершенствование технологического процесса. Такие менеджеры, как правило, добиваются успеха: личного, если обстоятельства благоприятствуют в совершении карьеры; профессионального, если сочетаются их знания, образование и производственная деятельность; социального, если им удастся возглавить способный к работе коллектив и организовать его работу в наилучшем темпе и режиме.

Однако характеристика мышления менеджера с позиций открытости-закрытости, с одной стороны, и гибкости, подвижности – консервативности, инертности, с другой, ещё не является полной. Управленческое мышление имеет и другое отличие, связанное со стилем руководства людьми, о чём шла речь выше. Остановимся на этом моменте поподробнее.

В менеджменте *под стилем руководства* понимается характеристика устойчивых, повторяющихся приёмов и способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчинённых. Стиль руководителя охватывает способы его взаимодействия с выше- и нижестоящими в должностной иерархии, методы воздействия на людей, приёмы организации их деятельности, регуляции взаимоотношений в коллективе, присущую коллективу систему норм и ценностей и многое другое. При этом следует помнить о том,

что стиль руководства не появляется сам по себе, он отражает особенности мышления менеджера.

Итак, мышление руководителя может быть *демократическим*. Демократия, как известно, означает признание воли большинства в качестве источника власти, установление равноправия граждан. Признаются равные права у членов коллектива в осуществлении управления им. Следовательно, демократическое мышление основывается на привычке обсуждать с людьми спорные вопросы, опираться на их мнение в принятии управленческих решений, поддерживать инициативу, самостоятельность людей, объединять их ради достижения общих целей.

*Демократически мыслящий* руководитель создаёт и поддерживает неформальные отношения в коллективе наряду с формальными, использует в большинстве случаев меры поощрения и поддержки и лишь при крайней необходимости – запретительные, порицающие. Такой лидер занимает самую высокую позицию в коллективе, но не подчёркивает своего превосходства, ведёт себя как один из многих.

*Авторитарно мыслящий* руководитель ставит себя выше других, придерживается исключительно формальных, официальных отношений. Подчинённые – ниже его по социальному и личному статусу. Такой управленец не терпит инициативных, предприимчивых подчинённых. Неформальных лидеров вытесняет из коллектива. Решения принимает в одиночку. Предпочитает не делиться той информацией, которой обладает. Его кредо – разделяй и властвуй.

Если сопоставить демократический и авторитарный стили мышления с вышеназванными его характеристиками, то можно заметить, что для авторитарного типа мышления характерны закрытость, консервативность, стереотипичность. Демократическому стилю мышления свойственны открытость, гибкость, подвижность.

Иначе говоря, *стиль руководства определяется свойствами мышления*, является внешним выражением мыслительных особенностей личности.

Выделение авторитарности-демократичности необходимо и полезно с той точки зрения, что оно позволяет оценить эффективность управленческой деятельности менеджера. Установлено, что руководитель с демократическим стилем мышления и поведения

имеет более сильные позиции в коллективе, пользуется бо'льшим авторитетом, на его мнение опираются и им руководствуются. Лидер-демократ обновляет производство и способствует тем самым научно-техническому прогрессу.

Руководитель с авторитарным стилем управления не ставит целью глубокую модернизацию производства, ориентируясь на задачу достижения доступных коллективу производственных показателей. По объёму произведённой продукции такой менеджер может превзойти коллегу-демократа. Управляемые им люди находятся в ожидании критики, отчего испытывают неуверенность в себе, чувства страха и нервозности. Отрицательные эмоции, подогреваемые жёсткостью и повышенной требовательностью авторитарного лидера, заставляют людей работать с удвоенной энергией во избежание конфликтных и травмирующих психику ситуаций. Отсюда и высокая производительность труда.

Попросту говоря, демократически мыслящий руководитель формирует коллектив с высоким качеством отношений, авторитарный ставит во главу угла количество произведённой продукции.

Психология управления как наука подчёркивает тот факт, что анализ управленческого стиля, эффективности деятельности менеджера только через параметр авторитарности-демократичности является односторонним, одномерным. В социально-психологической теории сложились понятия сначала двухмерного управленческого мышления, а позже и трёхмерного.

*Двухмерное управленческое мышление* дополняет критерий авторитарности-демократичности как проявлений управленческой деятельности критерием *личностным*. Человек является как автором идей, так и реализатором их на практике. Менеджер, как и исполнитель, – главная фигура в деятельности, следовательно ограничиться констатацией факта стиля управления было бы неверным. Личностный фактор не менее важен.

Человек как личность находится в процессе постоянного развития, совершенствования. Возникают ситуации, в которых он может менять сложившиеся представления, отказываться от привычных способов поведения, и тогда авторитарный лидер ведёт себя в соответствии с демократическими принципами, а демократ проявляет

неуступчивость и жёсткость. В таких случаях говорят о непредсказуемости поведения менеджера, но на самом деле противоречие здесь только кажущееся. Всякому действию всегда можно найти объяснения.

*Трёхмерное управленческое мышление* дополняет два вышеназванных критерия третьим – *критерием эффективности*. Внимание уделяется здесь стилю деятельности (способам решения управленческих задач), людям как их творцам и реализаторам и эффективности их совокупных действий. Последнее означает, что управление осуществляется по ситуации.

Например: если менеджер настроен на решение долгосрочных задач, то ему нужны развитие организации и собственное влияние на людей. Эффективными будут демократические приёмы управления и учёт личностных характеристик исполнителей. Если же на повестке дня стоит достижение сиюминутных целей, решение текущих оперативных задач, их обсуждение вряд ли уместно, а выполнение этих задач может быть поручено тем исполнителям, которые более свободны в данный момент.

Трёхмерный подход является не только более объёмным, но и более гибким, чем одномерный или двухмерный, позволяет более полно регистрировать управленческие навыки и практические способности менеджера.

*Речь* представляет собой *форму общения людей посредством языка*. Речевое общение происходит по правилам, установленным в языке, на котором говорит данный социум. Имеющиеся правила предписывают средства и правила общения *фонетические* (произношение), *лексические* (словарный состав языка), *грамматические* (форма слов и их сочетание в предложениях) и *стилистические* (языковые стили).

Выше уже отмечалось, что основные функции речи – коммуникативная (сообщения и побуждения к действию) и выражения мыслей (семантическая). Усваивая язык, человек овладевает системой знаков, существующей в логической форме и подвергаемой операциям мышления. С помощью речи совершаются операции анализа и синтеза, сравнения и обобщения, абстрагирования, дедукции и индукции.

Речь дифференцируется на *письменную, устную, мимическую и внутреннюю*. Письменная речь поддается большему обдумыванию, лучше оформляется. Устная речь произносится и воспринимается на слух и выступает в виде монолога и диалога. Жестовая и мимическая речь воспринимаются непосредственно, зрительно. Внутренняя речь не произносится вслух, она не имеет целостности, завершённости, характеризуется отрывистостью, непоследовательностью, отражающими «поток сознания».

В управленческой деятельности приходится проявлять самые разнообразные способности, и более всего – речевые, которые в небольшой степени сродни актёрским. Менеджер обращается к коллективу на протяжении всего рабочего дня, поскольку управление возможно только через общение. Из-под его пера выходит множество документов самого разного содержания. Управляющий говорит по телефону, проводит совещания и заседания, участвует в дискуссиях, «круглых столах», пишет деловые письма, и всё это делается в оперативном режиме, порой без предварительной подготовки. Отсюда большое значение имеет его языковая подготовленность – литературная, стилистическая, жанровая, логическая.

В этом смысле очень точным и убедительным является утверждение советского писателя, публициста и журналиста А. Аграновского о том, что хорошо пишет и говорит не тот, кто хорошо пишет и говорит, а тот, кто хорошо думает. Речь – производное мышления. Если менеджер представляет собой многосторонне развитую личность, наделённую живым воображением, ярким и самобытным образом мыслей, а его словарный запас обширен и многообразен, то с выражением собственной позиции у него не возникнет никаких проблем.

Здесь есть необходимость перейти к разговору о *психологической культуре делового общения*. Культура представляет собой систему программ человеческой деятельности, поведения и общения, основывающуюся на совокупности знаний, навыков, норм, идеалов, образцов. Культура воспроизводит социальную жизнь общества во всём её многообразии. Её проявления обнаруживаются в языке, нравственном сознании, истории, философии, религии, художественном творчестве, мифологии. Не один человек её создаёт, но целые сообщества – в пространстве и во времени. Человек же, воспринимая бо-

гатства культуры, становится личностью, социализируется в данном обществе в границах доминирующей культуры или соседствующих с нею субкультур.

Менеджер наследует преимущественно доминирующую культуру общества, в котором живёт и развивается как личность и как профессионал. Как управленец, он программирует деятельность других людей, ориентируя их на следование определённым нормам, ценностям, стандартам. Психологическая культура его состоит в знании основ психологии личности, коллектива, разрешения конфликта и снятия напряжения, ведения диалога и восприятия партнёра по общению в процессе осуществления управленческой деятельности. Проявляется психологическая культура в умелом использовании *жанров делового общения*. Остановимся на них подробнее.

*Телефонный разговор* – один из самых распространённых жанров делового общения. Для его ведения нужно помнить о различных деталях, характеризующих говорящего.

Прежде всего, необходимо называть себя своему собеседнику и, разумеется, не забывать о правилах вежливости, вступая в контакт и выходя из него, – здороваться, прощаться, благодарить.

Говорить нужно внятно, не слишком громко, не очень быстро.

Тон беседы должен быть корректным, вежливым.

Излишне настойчивому собеседнику можно дать понять, что он звонит не вовремя и, извинившись, положить трубку. Подобное – право каждого.

В разговоре нужно экономить время собеседника и своё собственное, говорить по существу. Оптимальное время для беседы – 5-6 минут.

Самые важные положения беседы, транслируемые собеседником, и особенно имена, даты, цифры, названия нужно записывать. Для этого необходимо иметь под рукой блокнот, бумагу и ручку. Если есть секретарь, то собеседников, обращающихся по неважным и несрочным вопросам, нужно переадресовывать ему.

Разговор по скайпу, в режиме видеоконференции требует особых усилий. Заранее следует обсудить, будет ли вестись его запись, назначен ли определённый дресс-код, на какое время по длительности предполагается коммуникации, сколько минут отводится

на выступление приглашённого спикера. Печально, когда в самый неподходящий момент микрофон просто отключается ведущим, и докладчик остаётся с недосказанной фразой на устах.

*Деловое письмо* имеет также свои особенности. В отличие от личного письма деловое послание должно иметь вежливый, официальный тон, исключать какие бы то ни было резкие выражения, намёки, двусмысленности. Норма переписки – корректность, доброжелательность, ясность и доступность изложения материала.

В начале и в конце официального послания высказывается уважение к адресату. Для этого используются известные языковые клише: «уважаемый господин ....позвольте обратиться к Вам... имеем честь сообщить о том, что.....благодарим Вас за.....к сожалению, мы не можем удовлетворить Вашу просьбу о....мы не согласны с Вашей точкой зрения на.....примите уверения в искреннем уважении к Вам....ещё раз позвольте поблагодарить Вас.....с глубоким уважением к Вам....» и т.д.

Все факты и события должны быть проверены, неточностей нужно избегать.

При наличии фирменного бланка письмо лучше писать на нём. В отсутствие бланка нужно указать точный адрес отправителя, название фирмы, поставить дату отправления письма.

Подписывать письмо нужно разборчиво – фамилию, имя и отчество, с указанием должности. Инициалы невозможно расшифровать и обратиться затем к автору послания в вежливой форме.

Письмо должно быть по возможности коротким, не содержать сокращений, иметь убедительный характер.

У отправителя должна остаться копия письма в электронном и текстовом вариантах. Его действительность должна быть поставлена под контроль.

*Спор (дискуссия)* имеет свою специфику. Одним из главных умений в ведении дискуссии является искусство ставить вопросы. Риторический вопрос будит дискуссию. Уточняющие вопросы помогают обрести взаимопонимание. Провоцирующие вопросы вызывают негативные эмоции. Контрвопросы уводят от решения проблемы, заставляют собеседников говорить о личном, а не о деле, уводят от ответа на прямо поставленный вопрос.



Подаваемые реплики должны иметь конструктивный характер или, иными словами, создавать позитивный настрой. Они успокаивают, ободряют, разъясняют, констатируют, уточняют. Деструктивные реплики создают барьеры, провоцируют, угрожают, поучают, уводят от решения проблемы или льстят.

Ведя спор, дискуссию, необходимо придерживаться определённых правил: ставить вопросы чётко; стимулировать дискуссию точно сформулированными репликами, замечаниями; внимательно слушать оппонентов; не вешать ярлыков; опираться не на оценки, а на силу аргументов; быть осмотрительным, опасаясь нечаянных слов; сочувствовать другому человеку; не поучать других; избегать монолога; опираться на факты, а не на эмоции; решать проблему по частям; искать истину, а не победителя в споре.

*Принципы ведения спора таковы:*

- 1 – готовиться к дискуссии загодя;
- 2 – терпимо относиться к инакомыслию;
- 3 – выделять альтернативы и анализировать их последовательно;
- 4 – вести спор корректно, не провоцировать себя на перепалку;
- 5 – наблюдать за оппонентами в процессе дискуссии, мыслить рискованно;
- 6 – преодолевать психологические барьеры в процессе спора;
- 7 – идти к истине поэтапно;
- 8 – поощрять альтернативные доклады, выступления;
- 9 – уважать личность оппонента;
- 10 – аргументировать критику, она должна быть конструктивной.

Известно, что в споре участвуют люди с разными позициями. Типы участников спора могут быть как позитивные, так и негативные. В числе представителей первого типа – эвристы, критики, инициаторы, теоретики, лидеры, независимые, оптимисты, решительные, принципиальные, целеустремлённые, практики, дипломаты.

К спорщикам с негативной направленностью относятся авторитарные, скептики, лживые, льстецы, конфликтные, эгоисты, популисты, подстрекатели, агрессоры, осторожные, фанатики, консерваторы, демагоги, грубияны. Зная качество отношений в коллективе, менеджер сможет учесть возможный ход дискуссии и предусмотреть такую очерёдность выступлений, в которой лица с конструктивной

направленностью будут в большинстве. Тем самым будет предreshён и результат спора.

*Деловая беседа*, как и *публичное выступление*, – жанры ораторского мастерства. В соответствии с этим данные сообщения должны отвечать следующим требованиям. Прежде всего, и беседу, и выступление нужно тщательно готовить. Для начала обозначаются их цели и задачи. Далее подбирается материал, необходимый для выступления. Составляется его план, позволяющий расположить собранный материал в логической последовательности. Затем производится литературная обработка речи.

Готовый текст заучивается на память. В завершение подготовительного этапа текст проигрывается перед зеркалом с подбором соответствующих мимики, интонации, жестов.

Важно выбрать интересную, близкую для аудитории тему. Её разработка опирается на изучение литературы, позиций известных в данной сфере деятелей. Большую роль играют композиция и стиль выступления, позволяющие выделить в нём смысловые части и передать их в логической последовательности, с эмоциональным накалом, хорошим литературным языком. Эрудиция, интеллектуальный уровень оратора являются здесь необходимыми составляющими успеха.

Текст, написанный для выступления, лучше не держать перед глазами – он будет мешать, побуждать к зачитыванию отдельных положений, отвлекающих оратора от непосредственного контакта с аудиторией. Контакт глаз обязателен при коммуникации! Поэтому лучше составить план, наметить тезисы выступления во избежание пропуска важных позиций и говорить, опираясь на готовый текст.

Выступление будет тем удачнее, чем основательнее будет проработана композиция выступления. Нужно привлечь внимание к предмету, показать значимость проблемы. Далее следует обозначить главный тезис, разъяснить его, дополнив иными суждениями. Заканчивая выступление, оратор обобщает имеющиеся позиции по проблеме, делает окончательные выводы и предлагает решение вопроса. Можно также показать последствия в случае отказа от предлагаемого подхода.

Не менее важными нюансами проведения беседы или дискуссии является умение менеджера установить благоприятные взаимоотношения с партнёрами или собеседником. Собственное «Я» нуж-

но на время отодвинуть на второй план, децентрироваться от него. Не следует начинать фразу с местоимения «Я». В безличной форме утверждения воспринимаются легче, чем в ярко личной.

Да и других людей можно понять только тогда, когда слушаешь их правильно: внимательно, с интересом и сочувствием, а не с ожиданием минуты собственного реванша. Уместны могут быть жест, мимика, соответствующая поза – точные, выразительные, экономные. Язык телодвижений позволяет сложить первое впечатление о человеке, дополнив речевой контакт.

Сказанное нужно осмысливать, оценивать и давать ответ. Слова в беседе должны иметь конструктивный, позитивный характер. Не стоит говорить долго: паузы позволяют обмениваться репликами, а не говорить монологически. Модных слов и слов-паразитов лучше избегать. Вспомните популярные в не столь далёкие времена словечки «как бы», «по жизни», «сто пудов», «всё путём» и не менее распространённые ныне (особенно у молодёжи) ничего не значащие вставки в речь «получается», «он такой» или «она такая» с последующим глаголом (стоит, сидит, говорит и т.д.), нелепые, малопонятные в контексте и изрядно засоряющие язык.

Перебивать или отвлекаться на посторонние дела в ходе коммуникации, отводя взгляд, прочитывая сообщения по телефону, оглядываясь на окружающих, крайне невежливо. Однако необходимо и полезно уточнять детали беседы, делать мелкие замечания по её ходу, кивать, одобряя повествование и показывая свою немалую заинтересованность в разговоре и собеседнике. Благородство и вежливость – полезные для менеджера качества, которые позволяют сохранить хорошие отношения с людьми, столь необходимые в процессе управления ими.

### **Контрольные вопросы:**

1. Какова философская и психологическая интерпретации мышления?
2. Какие виды мышления Вы знаете?
3. Чем отличаются открытое и закрытое мышление?
4. Как характеризуют стиль управления демократическое и авторитарное мышление?

5. В чём суть одномерного, двухмерного и трёхмерного подходов к управленческому мышлению?

6. Какие требования предъявляются к поведению менеджера в процессе делового общения?

7. Каким требованиям должна удовлетворять публичная речь – телефонная, в беседе, дискуссии, выступлении на трибуне, в онлайн-формате?

8. Каковы правила письменного общения менеджера?

### ГЛАВА 3.

## ВНЕШНИЙ ОБЛИК РУКОВОДИТЕЛЯ

---

Прежде всего заметим: далеко не всегда люди общаются с реальным лицом. Зачастую вместо конкретного субъекта деятельности выступает его «заместитель» – образ, который складывается на основе личных наблюдений, суждений других лиц, социальных установок и представлений членов коллектива, стереотипов мышления, высказываний руководителя о самом себе, его действий и поступков.

В психологии *образ* – чувственная форма психического явления, имеющая чувственное и рациональное содержание. Иными словами, образ не носит только эмоциональную окраску, ему свойственна и рассудочность, абстрактность.

Виды образных явлений различны. Это и воображаемые образы, не имеющие аналогов в реальности; и образы восприятия, отражающие реально существующие объекты; и галлюцинации (иллюзорные восприятия реально существующих объектов). Люди, находящиеся в непосредственном контакте друг с другом, чаще всего опираются на образы восприятия друг друга. Тем не менее это всё-таки образы, а не целостные личности.

Общаясь друг с другом, мы можем ощущать свою способность понимать и чувствовать партнёра по общению, но полнота этого восприятия не является высокой. Ни один человек не может быть понят окружающими во всей целостности в силу неполноты, отрывочности, фрагментарности нашего восприятия других людей.

Своего руководителя коллектив воспринимает в связи с рядом факторов. Прежде всего, это факторы *физические*. К ним можно отнести пол, возраст, телосложение, особенности оформления внешности, походку, позу, манеру двигаться, говорить, жестикулировать, стиль одежды и т.д. Эти факторы можно назвать языком тела.

Понятно, что успешный спортсмен, обладающий безупречной мускулатурой и демонстрирующий внешние признаки здоровья, воспринимается именно как здоровый, тогда как человек, далёкий от спорта, с «ватными» мышцами, сутулой спиной и шаркающей походкой производит совершенно иное впечатление. В современном

обществе, особенно в таких его сферах как бизнес, политика, управление, принято заниматься своим здоровьем, быть сильным и подтянутым, выглядеть в любом возрасте молодо и красиво.

Манера одеваться – отдельная тема. Для менеджера существуют свои правила в этой сфере. Из всех существующих стилей (элегантного, спортивного, классического, делового, высокой моды, субкультуры, народного) он должен выбрать самый предпочтительный для микроокружения, в котором находится. Если ему предстоит работать с бизнес-элитой, это должен быть элегантный стиль. Молодёжное окружение лучше воспринимает спортивный стиль. Общественно-политическая деятельность требует следования классическому стилю.

Ежедневная работа на предприятии, в организации по руководству персоналом нуждается в менеджере, одетом по-деловому. Костюм и рубашка с галстуком, брюки и рубашка под джемпером – две основные разновидности этого стиля. При этом большое значение имеют цветовые сочетания различных предметов одежды. Брюки предпочтительнее тёмных тонов – коричневого, синего, чёрного; ботинки – в тон брюкам; джемперы, рубашки – более светлой окраски, но не пёстрые, не разноцветные.

Для женщины идеален костюм из юбки и пиджака или брючная пара с блузкой под стиль и в тон к костюму. Большого разнообразия здесь не требуется, а вот сидеть всё должно безупречно. Одежда должна быть удобной, идеально чистой и отглаженной, соответствовать ситуации и отражать особенности личности её владельца. Сверхзадача гардероба менеджера – демонстрировать порядки и устои в организации, свидетельствовать о финансовом благополучии и положительном имидже предприятия, фирмы.

Тесно связана с одеждой манера подавать себя. Сюда относятся оформление внешности, телодвижения, выражение лица. Классический стиль одежды подразумевает строгую же причёску. Элегантность сочетается с определённой долей раскованности в причёске. Деловой стиль требует гладко зачёсанных волос, открывающих лоб. Даже очки могут добавить собранности и деловитости, тогда как кокетливые серёжки или массивные и заметные нательные украшения переключают внимание делового партнёра с центрального звена контактов – глаз собеседника на предметы его туалета.

При общении с менеджером нельзя не обратить внимание на то, как он держится – сидит, стоит, ходит. Нежелательно при ходьбе размахивать руками, покачивать бёдрами. Стоять лучше с прямой спиной, а сидеть не скрещивая рук и ног, держась ровно, собранно. Жестикация – враг руководителя, ибо она может выдать его истинные чувства и переживания, отвлечь внимание от содержания общения. Мимика и пантомимика нужны, они оживляют беседу, но мера в их использовании – залог большего взаимопонимания, нежели её отсутствие.

Немалую роль играет в деловом общении улыбка. В современных обществах это атрибут деловой культуры. Она несёт в себе позитивные интонации: дружелюбие, доброжелательность, воспитанность, хорошие манеры, стремление договориться с партнёром, понять его.

Следует сказать и о значении тона речи. Он должен сочетаться с улыбкой: быть вежливым, учтивым, доброжелательным. Не пристало менеджеру говорить слишком быстро или слишком медленно, излишне громко или чуть слышно. Ясная, чёткая речь, понятные, слышимые команды делают общение с ним не только лёгким, но и приятным, что для имиджа руководителя далеко не лишнее.

*Эмоциональные* факторы восприятия менеджера связаны уже не столько с его внешними характеристиками, сколько с обстановкой общения с ним. Отношение к эмоциям у людей разное, поскольку они сами делятся на более и менее эмоциональных. Эмоциональные лучше воспринимают похожих на себя, тогда как неэмоциональные устают от общения со своей противоположностью. Менеджеру нужно учитывать эту особенность человеческой психики и в общении вести себя гибко: сдерживать эмоции в одних случаях и стараться выражать их яснее в других.

В этом вопросе значение имеют многие моменты. Так, общение с глазу на глаз имеет свои нюансы. Оно более интимно, доверительно, информация остаётся между двумя партнёрами, и этот фактор может сработать на позицию управленца.

Публичное общение не столько обязывает в индивидуальном плане, сколько очень значимо в социальном. Весь коллектив воспринимает руководителя и его речи, что позволяет формировать позицию по обсуждаемым вопросам на интеллектуальном и эмо-

циональном уровнях. Здесь менеджеру нужно заботиться не только о впечатлении от собственной внешности, но и о содержании высказываний, их актуальности, новизне, оригинальности, позитивной тональности, яркой подаче и обратной связи (реакции из «зала»). Любое интеллектуальное действие окажется нерезультативным, если не будут учтены его эмоциональные составляющие – чувство ситуации, использование привлекающих внимание слов, жестов, гибкость в поведении, артистизм в манерах, владение аудиторией.

*Социальные* факторы, обуславливающие взаимодействие менеджера с персоналом, включают в себя умение учитывать социально-ролевые позиции партнёров по общению. Их использование напрямую зависит от наличия тесных контактов руководителя с людьми. В его поле зрения должны попасть их личные дела, иная документация (планы, отчёты о работе, докладные записки и т.п.). Управленец может собрать сведения о сотрудниках от них самих – через личные беседы, групповые дискуссии, интервью коллег о том или ином работнике, письменные опросы коллектива по поводу волнующих его проблем.

Полную информацию о типах людей, их индивидуальных особенностях могут дать специальные социально-психологические и психологические исследования, проведённые специалистами – психологами, социологами. К примеру, социометрический тест позволяет выявить самых ярких личностей в группе (так называемых «звёзд»), тех, кто наиболее ценится в общении (предпочитаемых), кто не имеет широкого круга общения (принятых), кто остался по каким-то причинам в одиночества (изолированных) либо отталкивается коллективом (отвергаемых).

Психологический тест Т. Лири имеет целью определить границы социально-психологической совместимости пар людей – сослуживцев, работающих малыми группами. Например, лучше сочетаются пары, где один человек – ведущий, лидер, а другой зависимый, ведомый. Другое удачное сочетание – альтруист, человек доброжелательный и мягкий, пассивный, с одной стороны, и личность жёсткая, агрессивная, активная, с другой.

Тест на определение уровня конфликтности К. Томаса различает людей по склонности к конфликтам. Он помогает самому



испытуемому определить, какие тактики поведения в конфликтной ситуации ему ближе – сотрудничество, соперничество, уход, приспособление или компромисс.

Тест Шмишека, основанный на теории немецкого психотерапевта К. Леонгарда, удобен для установки характерологических особенностей личности. Среди нас встречаются люди с различными акцентуациями (усилениями тех или иных черт) в характере, и это люди возбудимые, педантичные, экзальтированные, эмотивные, демонстративные и т.п. Определив наличие тех или иных ярких проявлений в характере своём или членов ближайшего окружения, менеджер может учитывать эти данные в своей работе, облегчая себе вступление в контакт с ними и управление коллективом.

Тест на самооценку Дембо-Рубинштейна используется для выявления уровня самооценки и уровня притязаний личности. Данные параметры определяют самочувствие человека, его поведение с окружающими – сотрудничество или соперничество, поиск компромисса или вступление в конфликт. Названные характеристики многое объясняют в поступках и действиях индивида, дают достаточно объективное знание о его внутреннем мире.

Эти и другие исследовательские методики служат для психологической диагностики членов коллектива, которая нужна прежде всего в целях психологической коррекции их поведения и деятельности. Выше уже говорилось о том, как велика роль психологии в работе менеджера, в повышении эффективности его управленческого воздействия. Одновременно эта же информация представляет собой и социальную значимость, ибо через неё можно узнать о месте человека в групповой социальной иерархии, установить, удовлетворён ли он этим местом, мотивирован ли для продолжения профессиональной деятельности в своём коллективе.

Помимо официального статуса (личностного положения каждого члена группы) менеджер изучает и роли, выполняемые каждым сотрудником в его микрогруппе. Это могут быть роли, которые были выше названы в характеристике типов участников дискуссии и носят межличностный, неофициальный характер – лидера, критика, оппонента, демагога, грубияна, эстета, дипломата, агрессора, подстрекателя, инициатора, аналитика и т.д.

Каждый человек играет те роли, которые диктует ему собственная личность – его характер, темперамент, способности, эмоции, воля, самооценка. Причём это делается параллельно с выполнением официальных ролей (руководителя или подчинённого) и профессиональных ролей (бухгалтера, инспектора отдела кадров, медсестры, программиста, работницы столовой и т.д.).

Переплетение ролей может быть самым причудливым. Например, руководитель отдела (официальный лидер) может быть неопытным, начинающим работником, а потому играть роли новичка, отчасти дипломата, ученика рядом со старшими по возрасту и более опытными коллегами. Работник в предпенсионном возрасте, имеющий опыт руководителя подразделения, может выступать в качестве неофициального лидера, критика, оппонента, от позиции которого во многом зависит успех начинаний молодого менеджера. Рядовой сотрудник, не удовлетворённый своим статусом в микрогруппе и коллективе в целом, изберёт себе роль агрессора, навязывающего коллегам свою позицию по каждому обсуждаемому вопросу.

Иными словами, в выборе той или иной роли значение имеют не только психологические, но и социальные характеристики личности – её пол, возраст, профессиональная компетентность, расовая, национальная или религиозная принадлежность, социальное происхождение, уровень доходов, уровень образования, место жительства, статус в обществе.

Нужно подчеркнуть то обстоятельство, что не только менеджер ориентируется на психологические и социальные характеристики членов коллектива, желая сформировать у них необходимые для эффективной профессиональной деятельности свойства и качества. Сами работники также имеют определённые желания и ожидания относительно своего лидера. В соответствии с этими желаниями и ожиданиями они и конструируют его образ.

Так, подчинённые всегда стремятся опереться на *власть*, которой обладает их руководитель. Если у менеджера недостаточно её атрибутов, его образ не будет действенен для руководства поведением сотрудников фирмы, организации.

Большое влияние оказывает на коллектив и *личность* менеджера – её качества, поступки, биография. Образ руководителя складывается из тех деталей его личности и деятельности, которые

становятся достоянием гласности. Немалую роль играют здесь слухи. Порой руководитель не стремится развеивать их: чем больше о нём говорят, тем выше его авторитет, тем успешнее он сможет решать собственно производственные задачи.

Детали образа менеджера возникают также на основании производимых им *речей*. Как выше отмечалось, если он – хороший оратор и может говорить красноречиво, выразительно, используя экспрессивные речевые средства, то он не только даёт необходимую и полезную информацию для своих подчинённых, но и получает возможность контроля за реакцией аудитории на свою личность – её эмоций, настроений, чувств, оценок и т.д.

Выше говорилось о том, что менеджер может быть разного «класса» – более или менее высокого. Чем выше его ранг, тем удалённее он от коллектива, и тогда образ выступает действительным заместителем самого человека. Чем ниже уровень управленца, тем ближе он аудитории, тем меньше ей нужно домысливать его характеристики и больше можно доверять своим непосредственным впечатлениям. Однако в первом случае на менеджера проецируются (переносятся) те качества и свойства, которые более всего желательны для публики. Следовательно, его фигура достраивается, домысливается, в чём-то мифологизируется. Во втором случае, когда он более известен окружающим, его персона уже оценена, обросла стереотипами, на неё сформировалась социальная установка, и изменить восприятие людей весьма трудно, а порой и невозможно.

Важно отметить, среди прочего, наличие определённых психологических механизмов формирования образа менеджера в коллективе. В их числе:

- система ценностей (легче принимается то в человеке, что одобряется, приветствуется большинством);
- особенности коммуникативной системы (правила и нормы общения);
- механизм социального приписывания (люди приписывают те черты менеджеру, которые, по их мнению, должны у него быть в идеале);
- социально-психологические характеристики групп (играемые роли, групповая сплочённость, психологический климат).

Иными словами, создание образа менеджера – процесс многосоставный, включающий позиции не только самого руководителя, но и его подчинённых – каждого по отдельности и всех вместе.

Особое значение имеет здесь то обстоятельство, каким видит себя сам управленец. Его образ, который формируется у аудитории, во многом зависит от самовосприятия менеджера. Любой руководитель может определить, какой он, какими качествами обладает, а каких лишён. У него существуют Я-концепция (представление о самом себе), свои потребности и мотивы, убеждения и ценностные ориентации, стиль принятия решений, стиль межличностных отношений, наличие или отсутствие устойчивости к стрессу.

В *Я-концепцию менеджера* входит образ «Я», самооценка и социальные ориентации.

*Образ «Я»* есть сумма восприятий, мыслей, чувств человека по отношению к самому себе. Данные особенности представляют собой отдельные сферы человеческой личности. Первая – это физическое Я, или представление о своём здоровье, физической силе или слабости. Вторая – сексуальное Я, или представление о своих претензиях и возможностях в сексуальной сфере. Третья – семейное Я, представление о себе во взрослости в соответствии с воспоминаниями из своего детства, из родительской семьи. Четвёртая – социальное Я, или способность ко взаимодействию с другими людьми. Пятая – психологическое Я, или представление о своём внутреннем мире, фантазиях, мечтах, стремлениях, мотивах. Шестая – протестующее Я, или представление о своей способности к преодолению конфликтов, поиску новых решений старых проблем.

Я-концепция может быть простой и сложной. Простая Я-концепция неproblemна, личность удовлетворена собой, видит себя с объективной точки зрения. Сложная Я-концепция складывается у человека, имеющего психологические трудности: барьеры самооценки, статуса, характера, темперамента, эмоций, общения и т.д.

Например, если самооценка завышена, человек с трудом воспринимает ситуацию, но менее зависит от внешних обстоятельств, а значит более предсказуем. Если самооценка низка, то руководитель слишком заметно прислушивается к мнениям окружающих, попадает под влияние более сильных психологически и высокостатусных

людей, меняет представление о себе в связи с их характеристиками, порой не в лучшую сторону.

Вышесказанное позволяет сделать следующие выводы о внешнем облике руководителя. В его многогранной деятельности природные внешние данные играют меньшую роль, нежели способность руководителя видоизменять их, корректировать в соответствии с потребностями группы, общества. Укладываясь в рамки определённого образа, менеджер сознательно обращается к чрезвычайно важному фактору в его деятельности – эмоциональному.

Установление нужной дистанции с подчинёнными, равно как и обретение взаимопонимания, будут возможны только тогда, когда сам руководитель будет восприниматься наиболее адекватно, реалистично, не в ореоле догадок и предположений, а в рамках знаний и убеждений. Влияние лидера возрастает, когда ведомые признают в руководителе своего вожака, любят его, уважают высказываемые им позиции, утверждаемые ценности.

Авторитет менеджера повышается, если он являет собой пример для подражания, выступает как фигура притягательная, симпатичная многим. Только знание нюансов психологического менеджмента и практический опыт конструирования имиджа могут стать основой его сознательной деятельности по формированию собственного образа в коллективе. Чем более будет востребован людьми создаваемый образ, тем более заметным станет влияние менеджера на управляемых.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое образ в психологии?
2. Какие типы психологических образов Вы знаете?
3. Какие факторы влияют на восприятие руководителя?
4. Из чего исходят подчинённые в формировании образа менеджера?
5. Какие психологические механизмы определяют процесс формирования образа менеджера в коллективе?
6. Из чего складывается Я-концепция менеджера?
7. В чём состоит, на Ваш взгляд, значение внешнего облика менеджера для его профессиональной деятельности и установления благоприятного социально-психологического климата в коллективе?

**РАЗДЕЛ III.**  
**СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**  
**И РУКОВОДИТЕЛЬ**

## ГЛАВА 1.

# СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ В НЕЙ

---

Организация в социологии понимается в нескольких значениях. Во-первых, это целевое объединение определённых действий, например, трудовых операций (организация труда), что подразумевает осуществление контроля над их выполнением, работу по разделению труда, а затем по его кооперации.

Во-вторых, это тип коллектива, созданный для достижения тех или иных целей, имеющий свою структуру, функции, членство и тип властных отношений. В данном контексте важны и первая, и вторая трактовки понятия «организация».

Как уже отмечалось, управленческая деятельность означает реализацию совокупности целей, обеспечивающих возникновение, стабильное функционирование и развитие организации как социальной структуры. Среди данных целей – производственная деятельность, её финансовое и материальное обеспечение, социальная сфера (бытовое обслуживание производственного процесса и жизнедеятельности людей, обеспечение их транспортом, связью, жильём, охрана здоровья и т.д.). В каждой из этих сфер существуют и действуют специфические виды деятельности.

Социальная структура представляет собой некую систему, которая состоит из частей, называемых подсистемами. Американский исследователь и представитель «школы социальных систем» Р. Даббин<sup>1</sup> выделяет четыре специфические подсистемы, функционирующие в любой организации:

1 – *технологическая подсистема*. Ею определяются индивидуальные задачи исполнителей, связанные с разделением труда в организации. Иначе говоря, это те трудовые обязанности, которые закреплены за каждым работником по месту его производственной деятельности.

---

<sup>1</sup> См. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. — М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с. [электрон. текст] Режим доступа: [https://psyera.ru/podsystemy-organizacii\\_7909.htm](https://psyera.ru/podsystemy-organizacii_7909.htm) Дата обращения: 14.11. 2023.

С позиции эффективности организации эта подсистема является основной, ведущей. Она обеспечивает получение материального результата от предпринятых усилий.

2 – *формальная подсистема*. Она объединяет отдельных индивидов в единую организацию. Работники занимают разные должности, их поведение подчиняется установленным правилам, инструкциям, порядкам. Правила основываются на системе ценностей, принятой в данной организации (ответственное отношение к труду, совместное проведение календарных и личных праздников и т.д.). Неприятие этих ценностей индивидом усложняет его положение в группе, препятствует служебной карьере.

3 – *неформальная подсистема*. Она охватывает межличностные отношения людей, те негласные нормы, которые складываются в организации по мере её развития. Неформальные отношения (привязанность, симпатия, дружба, зависть, соперничество, уважение, неприязнь) дополняют формальные, конкретизируют их и дают точное знание того, каково действительное положение человека в группе.

4 – *внеформальная подсистема*. Это тип отношений, позволяющий работнику решить свои производственные задачи с использованием неформальных средств. Он добровольно, не по должности берёт на себя решение задачи тогда, когда она могла бы быть решена другим сотрудником, но ситуация требует его оперативного вмешательства. Такой человек контролирует процесс решения сложной проблемы, не имея соответствующего должностного статуса и опираясь на свой личностный авторитет, харизму. С его помощью ускоряется продвижение служебного вопроса. Средство воздействия – интеллектуальное и волевое влияние на сотрудника, от которого зависит искомый результат.

Современные исследователи, ссылаясь на труды Р. Дабина и его коллег и последователей (П. Блау, А. Гоулднера, М. Крозье, Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, Р. Мертона, Н. Смелзера), отмечают: *формальная организация* отягощена различными дисфункциями. Среди них – уход от внешних целей организации и творческих проявлений личности работников, в целом социально-психологического климата в коллективе; снижение заинтересованности работника в результа-



тах труда; органическая неспособность свести к определённой системе правил существующие деловые отношения.

*Неформальная организация* была определена как дополнение к формальной организации. Её вывели «в свет» учёные школ социальных систем и человеческих отношений. Именно неформальная организация может, согласно представлениям Г. Саймона, Р. Лайкерта, Дж. Хоманса и др., направить энергию работников на реализацию групповых целей, сохранив при этом благоприятный микроклимат и поддерживая тем самым социальный порядок в организации. Благодаря именно неформальной подсистеме сложатся нормальные взаимоотношения между людьми, не адекватные целиком их статусам и ролям, что важно внутри малой группы.<sup>1</sup>

Все четыре подсистемы между собой взаимосвязаны. К примеру, если организационная структура сформирована оптимально, формальные отношения между людьми будут действенными, а следовательно между ними сложатся и благоприятные неформальные отношения. Эти два обстоятельства будут полезны для решения организацией производственных задач и развития внеформальных связей и отношений, ускоряющих производственный процесс.

Менеджер находится одновременно во всех четырёх подсистемах, как и все иные члены организации. Управленец является субъектом технологического поведения, и от него требуются профессионализм, высокая ответственность, знания и опыт работы, творческие способности. Данный персонаж также и субъект формального поведения, имеющий властные полномочия в соответствии со сферой своей компетентности. К тому же руководитель, находясь внутри неформальной подсистемы, непременно становится объектом симпатий и антипатий, вынужден придерживаться норм и ценностей определённой группы людей, внутренне солидаризироваться с ней.

Менеджер занимает позицию и во внеформальной структуре, выступая для одних старым другом, для других – авторитетом, для

---

<sup>1</sup> См. Андрейкин С.С. Прецедентный анализ неформальных коммуникаций в корпоративном управлении: дисс....канд. социол.наук 22.00.08; [Место защиты: Моск. гос. технол. ун-т "Станкин"].– Москва, 2008.– 159 с. [электрон. текст] Режим доступа: <http://www.dslib.net/sociologia-upravlenia/precedentnyj-analiz-neformalnyh-kommunikacij-v-korporativnom-upravlenii.html> Дата обращения: 14.11. 2023.

третьих – вершителем судеб, используя свои внешние данные и внутренний потенциал для решения застаревших проблем.

Все названные подсистемы имеют общее и различное. Объединяют их способы возникновения. Технологическая и формальная подсистемы создаются извне, обществом, основываются на официальных позициях. Неформальная и внеформальная подсистемы возникают на основе технологической и формальной, действуют на фоне целей организации.

Причина появления второй пары подсистем очевидна – особенности человеческой психики. Люди не могут жить и работать как механизмы, между ними всегда возникают отношения определённых типов, сопровождающие процесс их трудовой деятельности. Эти отношения и закладывают фундамент для неформальных и внеформальных контактов, возникновения той или иной реакции на содержание, формы, условия и способы труда.

Различает названные подсистемы содержание отношений людей внутри них. В технологической подсистеме отношения основываются на основе профессиональной деятельности работников, во всех остальных – на их человеческих качествах. В контексте данного курса следует остановиться на двух подсистемах, наиболее значимых для понимания места руководителя в организации, – на формальной и неформальной её подструктурах.

### **1.1.Руководитель в формальной подсистеме организации**

В формальной подсистеме руководитель рассматривается как должностное лицо. В теории организации должность – это штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления. Должность наделяет работника совокупностью прав, обязанностей, ответственности. Ей соответствуют определённые трудовые функции, границы компетенции, закреплённые в должностных инструкциях, уставах, иных правовых актах.

С позиций права должность означает персональную ответственность, несоблюдение которой может привести к нежелательным последствиям, в том числе и юридического характера.

В психологии менеджмента должность – определённый статус, возлагающий на руководителя особую ответственность за развитие взаимоотношений в коллективе. В пределах его компетенции (совокупности прав, обязанностей, полномочий, зависящих от статуса) менеджер может применить к людям те или иные санкции, принуждая их тем самым к более активным действиям по реализации целей организации.

В формальной подсистеме деятельность менеджера имеет свои психологические особенности. Они связаны с уровнем управления. Руководитель может возглавлять линейную, функциональную, штабную и матричную структуры, что определяет его формальные права и неформальные отношения.

*Линейный тип* структуры означает наличие прямой должностной связи между руководителем и подчинёнными, показывает иерархию должностей, в которой каждое последующее звено выше или ниже предыдущего по всем параметрам – признанию, заработной плате, перспективам и возможностям профессионального и личного плана.

Строгая подчинённость имеет свои положительные и отрицательные стороны. Плюсы её состоят в чёткой обусловленности сфер прав и ответственности: чем выше должность, тем выше ответственность и больше прав. Минусы линейной подчинённости – в распылённости ответственности, когда вся служебная иерархия несёт ответственность за каждое важное дело, событие. Как гласит русская пословица, у семи нянек дитя без глазу. Каждый последующий уровень контролирует предыдущий, никто из руководителей не чувствует себя в безопасности от критики и не уверен в том, что результаты его деятельности будут безупречны. Кроме того, чем больше ответственных, тем медлительнее действует система. Мешает и многофункциональность деятельности управленцев.

Фактически каждый линейный руководитель зависит от объёма и качества нагрузки. Чем больше у него подчинённых и чем шире функции, тем шире диапазон его управления. Оптимальна группа из одного руководителя и пяти его подчинённых, и она соответствует нижней ступени должностной иерархии.

Статус линейного руководителя неустойчив, поскольку ролевая неопределённость порождает неудовлетворённость, стремление уйти от несоответствия избытка ответственности и нехватки прав.

*Функциональный тип* структуры фиксируется в разделении полномочий при реализации определённой функции. Таких функций в каждой организации достаточно: кадровая, хозяйственная, финансовая, бытовая, плановая, медицинская и т.д. Её преимущества состоят в том, что в рамках одной функциональной структуры подбираются специалисты одного профиля, ими достигаются единые цели. Сложности в деятельности функциональных структур объясняются пересечением компетентности их руководителей, равных по статусу.

Например, хозяйственная служба может на законных основаниях требовать увеличения расходов на запланированные работы (в связи с инфляцией, другими экономическими и социальными катаклизмами), тогда как финансовая служба заинтересована в экономии денежных средств.

Свои проблемы возникают в разграничении полномочий между линейными и функциональными руководителями. Если функциональное подразделение находится в структуре линейного, то линейный руководитель может планировать его деятельность и реализовывать иные управленческие функции относительно функционального. Если же у функциональных служб есть вышестоящие кураторы (в ранге заместителей первого лица), то тогда функции планирования и контроля возлагаются на вышестоящее руководство.

Таким образом, в линейных структурах спектр выполняемых задач шире, более основательными являются и их управленческие замыслы. Есть перспектива роста, повышения по службе. Функциональные структуры решают меньше проблемных ситуаций, управленческая позиция их руководителя менее ответственна – он не выходит за пределы своего миниколлектива, представляет лишь одну из возможных сфер управления.

*Штабная* структура имеет вспомогательное значение. Она формируется при необходимости из компетентных и влиятельных в организации людей. Её цель – выполнение работы, выходящей за рамки привычных, рутинных дел. Её функции – дать советы, рекомендации линейной структуре по решению возникшей задачи.

В частности, штабная структура может быть создана для проведения избирательной кампании, организации юбилейных торжеств или шефской помощи тому или иному социальному учреждению.

Выборные органы (женские, профсоюзные, молодёжные, ветеранские и иные) являются по сути дела теми же самыми штабными структурами.

Психологические трудности в деятельности руководителя штабной структуры очевидны: она имеет временный характер, её полномочия условны, а задачи вполне реальны, конкретны. При отсутствии авторитета назначенного руководителя, при нежелании линейных руководителей подчиняться просьбам и рекомендациям штабного руководителя возможны конфликтные ситуации.

Так, линейные менеджеры могут проигнорировать распоряжения неправомочных для них руководителей штабной подструктуры, попытаться скорректировать выставленные планы в соответствии со своими интересами. На стороне лидера штабной структуры – лишь авторитет общественного мнения и слабая защита первого руководителя, её создавшего. Линейный же руководитель имеет весь набор прав – от юридических и экономических до моральных и психологических.

*Матричная* структура представляет собой сочетание линейного и функционального соподчинения для управления отдельными проектами. Иерархичность представлена здесь минимально.

Например, руководители второго эшелона власти объединяются в единую команду с лучшими специалистами из отделов и подразделений организации для разработки и реализации актуального исследовательского или конструкторского проекта. Цель структуры – минимальными усилиями достичь максимальной эффективности реализации той или иной идеи.

Таким образом, особенности организации структуры управления оказывают непосредственное влияние на эффективность деятельности менеджера. Реальное поведение его во многом, если не в главном, зависит от статуса, выполняемых им ролей, особенностей взаимоотношений с людьми и используемых способов разрешения конфликтов.

Руководитель может представлять свою роль в одном свете, а её реализация будет выглядеть совершенно иначе, в русле тех норм и ценностей, которые доминирует в данном коллективе. Своё воздействие оказывают и нормативные документы, и требования

вышестоящих инстанций, и социально-экономическая, социально-политическая, социокультурная ситуация в обществе. Немалое значение имеет также и степень конформности (приспособляемости) руководителя. В одних случаях менеджер будет стремиться отстоять свою позицию, рискуя потерять должность, а в других найдёт компромисс между собственными и коллективными интересами ради сохранения своего должностного статуса.

## **1.2. Руководитель в неформальной подсистеме организации**

В рамках неформальной подсистемы руководитель выступает не как должностное лицо, задача которого – выполнение производственного плана посредством правильной расстановки кадров и их активной стимуляции. Здесь управленец представляет собой человека, обладающего немалой степенью авторитета, влияния на своих подчинённых. Его персону рассматривают как лидера, в функции которого входит установление хороших отношений с работниками и между ними, удовлетворение их личных интересов и потребностей. Главной становится его социальная деятельность – способность решать проблемы, сопровождающие производственный процесс. В их числе – создание комфортных условий труда, благоприятного микроклимата в коллективе, обеспечение сотрудников нормальным отдыхом, лечением, содействие их профессиональному росту, повышению квалификации.

В контексте анализа данного вопроса уместно вспомнить положения об особенностях управленческого мышления. Закрытое, консервативное мышление свойственно, как было отмечено, авторитарным руководителям, открытое, гибкое – демократическим. Менеджер, нацеленный на решение производственных и социально-психологических проблем, использует несомненно демократические способы воздействия на управляемых, апеллирует к их личностям, учитывает их индивидуальные склонности, способности, позволяет раскрыться каждому работнику. В таком случае человек не отчуждается от деятельности, его интересы не подавляются, а личное не отодвигается за общественное.

Лидерство в организации – явление не обязательное. Оно вытекает из вышеназванных обстоятельств – типа личности менеджера, стиля его управления, специфики возглавляемой им организации, социальных условий её функционирования. Лидерство может носить как демократический, так и авторитарный характер. В первом случае оно опирается на психологический авторитет руководителя, в последнем – на его должностной статус. Но и в том и в другом случаях руководитель не может не быть в центре внимания коллектива, не может не учитывать своего нравственно-психологического воздействия на людей.

Лидерское влияние строится на базе целого ряда функций, выполняемых руководителем в системе взаимоотношений с подчинёнными. Их можно назвать социально-психологическими функциями. Среди них –

♦ *организация*: достижение чёткого порядка, согласованности действий, ориентация на конечные результаты работы всего коллектива. Руководитель выступает как лицо, более других заинтересованное в эффективности работы всех и каждого и активно действующее ради реализации общих целей;

♦ *сплочение*: объединение людей на основе взаимных симпатий, взаимоподдержки, разделения целей и задач совместной деятельности, удовлетворяющей оплаты труда, глубокого и многостороннего содержания работы, благоприятных условий для её осуществления, доверительного отношения руководителей к исполнителям;

♦ *активизация*: воздействие на мотивационную сферу человека в целях поддержания его трудового напряжения с использованием таких стимулов, как наказание, поощрение, создание здорового психологического климата, высокие требования к качеству труда, эмоциональное общение коллег, поддержание хорошего настроения в коллективе;

♦ *совершенствование*: постоянное обновление и развитие коллектива, материальной базы, обучение людей, оптимизация организационной и управленческой структур;

♦ *самоуправление*: привлечение работников к участию в управлении, планировании, организации, мотивировании, регулировании производственного процесса, контроле за его течением, принятии управленческих решений;

♦ *целевая ориентация*: ознакомление людей с состоянием дел и перспективами функционирования организации, формирование у коллектива целей, направленных на реализацию социальных функций управления; воздействие на общественное мнение в интересах реализации программ деятельности;

– *экспертно-консультативная*: руководитель выступает в роли консультанта, инструктора, передаёт указания и распоряжения в ответ на запросы, приглашает специалистов для ведения беседы по той или иной проблеме, для анализа результатов деятельности сотрудника, его планов и программ, слушает отчёты по теме работы и рецензирует их;

– *представительская*: менеджер представляет интересы коллектива перед вышестоящими инстанциями, отстаивает независимость и будущее своей организации в ситуации, когда интересы коллектива и власти не стыкуются;

– *воспитательская*: руководитель соблюдает принципы единства слова и дела, единой морали для начальников и подчинённых, справедливости, учитывает механизмы подражания, идентификации, социального научения; старается стать значимым Другим для каждого работника; следит за стилем своего управления, который копируется нижестоящими звеньями;

– *психотерапевтическая*: менеджер создаёт атмосферу психологического комфорта, чувства безопасности, отсутствия тревоги и беспокойства за завтрашний день; уверен в себе, вежлив, приветлив; ценит подчинённых, их знания, способности, вклад в общее дело; умеет поощрять и наказывать, говорить и слушать;

– *коммуникативная*: информация в коллективе идёт в двух потоках – вверх и вниз, и руководитель должен обеспечить взаимопонимание с подчинёнными, чёткую структуру сообщений, обратную связь с коллективом, избегать информационных потерь, предвзятости к мнениям окружающих, стереотипов, неполноты информации, её искажения; учитывать особенности психологического климата в коллективе, влияющие на восприятие управленческой информации.

Сказанное означает, что руководителю нужно помнить о самом мощном потенциале, которым обладает любая организация – о коллективе. Его внутренний мир, особенности взаимоотношений,



оценки совместного образа жизни и деятельности значат гораздо больше, чем может показаться непосвящённому человеку. Коллектив сам выступает как воспитатель, психотерапевт, коммуникатор и консультант. Однако успех в производственной деятельности зачастую воспринимается как его основное предназначение, тогда как духовно-нравственный потенциал человеческого сообщества на самом деле представляет собой не менее, а может быть и более мощную производительную силу.

В этом смысле полезно обратиться к такой проблеме, как мотивация трудовой деятельности. Говоря о личности менеджера, мы уже затрагивали этот вопрос, однако есть необходимость в данном контексте вернуться к нему снова и проанализировать, что же на самом деле движет людьми и делает их более или менее активными на производстве.

Немалая часть людей ответственно выполняет свою работу потому, что любит её, вне зависимости от размера вознаграждения за труд. Такой подход носит название *патерналистского*. В сознании большинства действующих руководителей в российском обществе действует стереотип, делающий подобную систему вовлечения работников в трудовой процесс единственно возможной. Особенно такой взгляд на вещи распространён в государственной системе управления.

В сфере бизнеса патернализм не работает. Здесь имеет значение то, каковы индивидуально-личностные характеристики работающих. В отсутствие карьерных ориентаций и высоких притязаний и служащий банковской сферы может удовлетворяться средней зарплатой, обеспечивающей его основные потребности.

Многое в деятельности любого человека объясняет теория иерархии потребностей американского социального психолога Абрахама Маслоу. Он выделил пять групп потребностей и остановился на том убеждении, что все они находятся в отношениях соподчинения, и любая последующая потребность может быть достигнута только на основе реализации предыдущей. Последовательность же такова:

– *физиологические потребности* (пища, жильё, отдых, секс). Для их удовлетворения нужны нормальные условия труда и достойный уровень заработной платы;

– *потребности в безопасности* – как физической, так и психологической, дающей уверенность в завтрашнем дне, личные и профессиональные перспективы. Приобрести это качество жизни можно, работая в более солидной организации и зарабатывая больше, чем по минимуму;

– *потребности в любви, уважении, принадлежности к группе*. В их числе – социальная поддержка, приходящая посредством участия человека в группах разного типа и внимания людей друг к другу;

– *потребности в признании, самоутверждении*. Удовлетворяются в процессе обретения влияния на других людей, авторитета в коллективе, значимого социального статуса, повышения компетентности, получения публичного признания;

– *потребности в самораскрытии, самоактуализации*. Реализовываются вне зависимости от внешнего окружения. Связаны со свободой творчества, развитием человека как личности, его самовыражением в тех сферах, которые больше других его интересуют. По Маслоу, самоактуализация – состояние души, позволяющее проявить весь заложенный природой потенциал, реализовать своё социальное и индивидуальное предназначение. Чтобы дойти до этой стадии своего развития, человек должен пройти через решение всех вышеназванных задач.

Логика жизнедеятельности индивида, таким образом, такова. Неудовлетворённые потребности принуждают человека к активным действиям, и он достигает намеченных целей, удовлетворяя физиологический минимум или социальный максимум своих притязаний. Затем индивид переходит к следующему уровню, к новому этапу в своём восхождении к идеалу, поскольку наличное состояние его дел и души перестаёт его удовлетворять.

Иными словами, очередная потребность является стимулом для начала новых действий. В её отсутствие нет источника для развития, нет и самоактуализации как итога процесса развития.

В процессе трудовой деятельности человека иерархия его потребностей выглядит по-разному: они меняются в зависимости от ситуации дома, на работе, в обществе. Несколько потребностей могут требовать к себе одновременного внимания. Вторичные потребности (социальные и духовные) могут опережать потребности первичные (физиологического характера).

Так, в начале трудовой деятельности мотивирует уровень вознаграждения за труд. Через несколько лет человек ожидает признания его заслуг и повышения в должности не меньше, чем достойного вознаграждения. Получив же должность и проработав в ней года два-три, индивид уже не мотивирован ни статусом, ни уровнем материальной обеспеченности и снова оказывается на перепутье – куда двигаться дальше, чему посвятить себя. Становятся актуальными смена работы, получение второго (третьего) образования, поиск новых перспектив для себя и своей семьи, определение новых жизненных целей.

Следовательно, теория иерархии потребностей лишь отчасти объясняет происходящее с работником. Многие в его поведении остаётся за её рамками.

*Теория справедливости* Дж. Адамса связывает мотивы деятельности личности со справедливостью её оценки окружающими. Работа приносит удовлетворение в том случае, когда человек видит, что его труд оценивается по заслугам и соотносится с трудом других лиц. Мотивация падает тогда, когда доходы других людей заметно превышают их реальные затраты, а расходы самого человека явно больше тех выгод, которые он имеет от своей деятельности. Человек стремится восстановить справедливость, обращаясь к руководству и требуя улучшения условий труда, повышения уровня заработной платы, повышения в должности, перехода в другое подразделение. В крайнем случае он меняет место работы.

Здесь нужно исходить из того, что отношение к собственному и чужому труду всегда субъективно. Чем более объективной (гласной, открытой, проверяемой) будет система оплаты труда и оценки его моральной эффективности, тем меньшие психологические и экономические издержки понесут и сам работающий, и организация, использующая его личностный и профессиональный потенциал.

Интересна концепция *партисипативного управления*, утверждающая необходимость привлечения человека к участию в делах организации для повышения эффективности его деятельности, раскрытия творческого потенциала. Способов такого вовлечения достаточно много. Среди них многое из того, что уже называлось, и в том числе – создание механизма обратной связи, наличие восходящих информационных потоков помимо известных каждому управленцу нисходящих;

- создание благоприятных условий для профессионального роста и творческого самовыражения работников;
- обеспечение трудовой занятости для всего коллектива;
- предоставление возможности служебной карьеры для наиболее талантливых и способных сотрудников;
- соблюдение справедливости в распределении доходов и социальном поощрении персонала;
- рост размера оплаты труда работников.

Последний пункт особенно актуален в условиях нашей страны, находящейся в сложной социально-экономической и социально-политической ситуации, вызванной сменой политического курса страны. Оплата труда в России не мотивирует большую часть работающих. Её размер не является фактором, компенсирующим затраты их труда и тем более стимулирующим этот труд.

Традиционная практика стимуляции трудовой активности в российском обществе такова, что администрация по итогам хозяйственной деятельности определяет возможность выплаты вознаграждений сотрудников. Это могут быть индивидуальные премии, выплачиваемые один раз в год, либо ежемесячные, ежеквартальные премии, назначаемые в связи с достижением установленных показателей – экономии ресурсов, увеличения объёмов сделанного, снижения издержек, повышения качества продукции, научных достижений, демонстрации исключительных заслуг перед организацией.

В менеджменте принято считать, что величина премии потенциально не имеет границ, однако основные принципы премирования должны работать чётко: это справедливость, конкретность, дифференцированность показателей для разных подразделений, своевременность вознаграждения, регулярный пересмотр критериев, их гибкость, связь с результатами работы всей организации.

Мотивация труда может быть и иного, неэкономического характера. Это организационные и морально-психологические факторы, и они «работают» на стимулирование не только менеджеров, но и рядового персонала. К организационным методам мотивирования работников можно отнести 1) привлечение их к управлению организацией, 2) приобретение в тех или иных формах (курсы, тренинги, получение профессионального образования) новых знаний

и навыков, 3) обогащение содержания труда, 4) улучшение условий труда, 5) создание новых организационных структур, позволяющее повысить статус отдельных работников и их моральную удовлетворённость.

К морально-психологическим методам мотивирования принадлежат такие методы, как:

1) ощущение работниками своей нужности, гордости за хорошо сделанную работу: об их вкладе в общий результат деятельности говорят вслух, на их опыт работы опираются, его анализируют, пропагандируют, распространяют;

2) наличие внешних проявлений признания работников, их необходимости: доска почёта, включение в творческие команды, выдвижение на премии, награды, коллективные чествования личного и семейного характера по случаю торжественных дат и т.п.;

3) прикрепление к опытным и знающим работникам начинающих сотрудников в рамках наставничества: кураторы содействуют вхождению новичков в коллектив, обретению ими своего места в структуре деловых и межличностных отношений, определению перспектив должностного и профессионального роста. Эта деятельность не слишком заметна для глаз окружающих, однако её значение трудно переоценить. В связи с этим кураторство, наставничество должны встречать всяческое понимание и поддержку со стороны руководства и всего коллектива;

4) важно ставить перед людьми высокие цели, которые имели бы элемент вызова: новый статус организации, открытие новых подразделений, появление новых направлений деятельности. Содержательный аспект работы имеет чрезвычайно важное значение для людей целеустремлённых, энергичных, думающих и действующих. «Прозябание» для них невыносимо, активная деятельная жизнь стимулирует и вдохновляет;

5) благоприятный климат в организации, атмосфера уважения, доверия, понимания, оптимизма, тёплых человеческих отношений являются одними из важнейших стимулов для эффективной работы, и особенно для женщин. В такой обстановке не так страшно допустить ошибку, не возникает опасений ввиду достижения успехов: в первом случае окружающие не подвергнут публичной обструкции

(порке, унижению), во втором не принизят субъективного элемента успеха, не отнесутся к победе с ревностью и завистью, искренне порадуются ей вместе с самим победителем.

И снова есть необходимость вернуться к стилю руководства коллективом. Неэкономические методы мотивирования труда работников естественны и возможны при демократическом стиле руководства или, по крайней мере, при наличии элементов демократического стиля у менеджера.

Кроме того, авторитарного лидера, как было уже отмечено, какая бы то ни было самостоятельность интересует в наименьшей степени. Такой вожак не склонен поддерживать своих подчинённых, хвалить их, признавать заслуги. Его амплуа – любыми способами, и более всего административными, заставить людей работать в полную силу. Внеэкономическое, сугубо моральное принуждение может принести желаемый результат, но он будет носить временный характер. Подчинённые будут мотивированы не столько на самовыражение, работу в полную силу, сколько на поиск другой организации и деятельности, более отвечающей их личностным качествам и социальным притязаниям.

Определить тип своей мотивации можно, опираясь на следующие позиции: я хочу.....

- быть занятым делом,
- заработать себе на жизнь,
- завоевать достойное место в жизни,
- выполнять интересную работу,
- развить свою личность,
- быть не хуже других,
- использовать свои знания, навыки, способности,
- удовлетворить ожидания близких мне людей,
- находиться среди равных себе людей,
- завоевать общественное признание.

Выбор тех или иных приоритетов покажет, к чему стремятся люди в профессиональной сфере. В одних случаях это будет просто трудовая занятость, в других – работа по склонности и интересам, в третьих – работа, приносящая материальное преуспевание, бытовой комфорт, в четвёртых – труд, позволяющий выдерживать конку-

ренцию в своём социальной слое, в пятых – деятельность, одобряемая семьёй, близкими, удовлетворяющая личностные притязания, в шестых – работа, приносящая радость общения, участия в социальной группе.

Разные мотивы в каждом отдельном случае могут объединяться, создавая уникальную ситуацию. Совокупность различных мотивов делает профессиональную позицию работника более устойчивой и сильной, нежели наличие одного-единственного мотива. Менеджер, знающий мотивацию своих сотрудников, может умело влиять на неё, добиваясь намеченных целей не только для себя как для управленца, но и, в конечном итоге, для своей организации.

### **Контрольные вопросы:**

1. Какие разновидности понятия «организация» Вы знаете?
2. О каких подсистемах в организации говорит Р. Дабин?
3. Что означает для руководителя быть должностным лицом?
4. Назовите типы структур формальной организации и определите особенности поведения и деятельности менеджера в каждой из них.
5. Что такое неформальная подсистема и каковы позиции руководителя в ней?
6. Охарактеризуйте социально-психологические функции управления.
7. Объясните, что такое трудовая мотивация и как её интерпретируют теории менеджмента.
8. Чем отличаются экономическое и неэкономическое мотивирование труда работников?

## ГЛАВА 2.

### ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

---

На языке менеджмента функция означает устойчивую, повторяющуюся во времени задачу, с необходимостью решения которой сталкивается каждый руководитель. Функции объективны, наделены своими признаками. Возникают функции управления из общественной необходимости, потребностей членов организации и управленческой потребности.

Анализ функциональной специфики труда менеджера необходим и в силу того факта, что не только по содержанию, но и по форме обязанности руководителей отчасти пересекаются. Об этом выше уже говорилось в связи с проблемой сосуществования различных типов структур в организации – линейной, функциональной, штабной и матричной. Развести функции разных руководителей во времени и пространстве столь же необходимо, как и выяснить, какие именно задачи закреплены за тем или другим руководителем.

Между тем все работники системы управления выполняют похожие функции. Объём их может быть разным, а содержание совершенно одинаковым.

Прежде всего, выделяются функции, выполняемые менеджером в соответствии с типом его личности, характеризующие его как лидера, и функции, которые он должен выполнять как назначенный вышестоящей структурой руководитель, как должностное лицо, администратор. В предыдущей главе шла речь о том, каким образом руководитель может заработать не только должностной, но и личностный авторитет, стать влиятельной фигурой в организации, завоевать лидерские позиции. Были выделены многочисленные функции, исполнение которых зависит более всего от индивидуально-психологических особенностей менеджера, стиля его влияния на подчинённых, способности адекватной оценки своего «Я» и психологических особенностей членов коллектива.

Сейчас есть необходимость обратиться к тем функциям управления, которые не являются социально-психологическими. Это



функции оперативного, текущего управления. Их выполняет любой управленец, в качестве кого бы он ни выступал. Среди них – функции планирования, организации, контроля, регулирования и принятия управленческих решений. Эти функции определяют не только эффективность деятельности организации, но саму возможность этой деятельности. Невнимание хотя бы к одной из них ведёт к самым печальным последствиям – утрате контроля над ситуацией, а значит и управляемости коллективом.

В данном контексте остановимся на психологических особенностях выполнения управленческих функций, рассмотрев каждую из них в отдельности.

## **2.1. Психологические особенности планирования и организации**

*Планирование* является ключевой функцией управления. Его психологическая необходимость более чем реальна. Планирование позволяет устранить ряд нежелательных для менеджера эффектов: 1 – неопределённости деятельности, 2 – отсутствия главных направлений деятельности, 3 – неэкономичности функционирования организации, 4 – трудностей контроля за работой подчинённых.

На самом деле, продуманный и концептуально выверенный план делает возможным осуществление деятельности на любой обозримый период. Выбор главных задач и их отделение от второстепенных позволяет повысить результативность работы на каждый день. Назначение ответственных за решение возникающих задач и определение объёма их нагрузок служит процессу регуляции их усилий и координации действий. Кроме того, наличие планов – единственное условие проверки их исполняемости, а значит и контроля за эффективностью работы.

Планируют свою работу руководители всех звеньев, снизу доверху. Однако возможности планирования на разных «этажах» управления очень различаются. Наверху осуществляется государственное планирование. Его рамки насколько стереотипны, настолько и реа-

листичны. На более низких уровнях управления менеджер ориентируется на очень многие факторы:

- существующие в отрасли, регионе, вышестоящей структуре стратегии (программы действий, приоритеты, имеющиеся ресурсы для реализации намеченного);

- закреплённые нормативами правила (производства работ, техники безопасности, охраны здоровья и т.д.);

- отработанные годами процедуры выполнения тех или иных операций (аттестации кадров, начисления премии, присвоения званий и степеней и т.п.);

- режимы работы (порядок использования календарного времени, выполнения той или иной деятельности в определённых условиях, графики дежурств, смен и т.д.).

Иначе говоря, планирование невозможно осуществлять на ходу, без апелляции ко многим нормативным документам. Процесс планирования подчиняется множеству условий, и более всего – позиции вышестоящих звеньев руководства. «Верха», как правило, очерчивают рамки, контуры будущего решения, а управленческое звено более низкого уровня наполняет эту схему реальными параметрами.

Как показывает практика, чем сильнее руководитель, тем более настойчиво он предлагает своё видение перспектив организации, тем решительнее стремится оградить себя от вмешательства вышестоящих руководителей в свою работу. Собственная позиция по проблеме подразделения позволяет ему быть более уверенным в себе, руководить не вслепую, вести коллектив к чётко очерченным целям.

Цели и являются наивысшим уровнем планирования. С них нужно начинать, ими руководствоваться в выработке управленческой концепции и управленческой позиции. Цель – это предвосхищение результатов управленческой деятельности, конечный этап всех управленческих операций. Цели могут основываться как на заданиях вышестоящих организаций, так и на стратегии развития данного подразделения, быть ориентирами на удовлетворение потребностей членов коллектива.

В одних случаях это цели, в определённых аспектах противоречащие одна другой, в других – находящиеся в соподчинении. Искусство менеджмента в том и состоит, чтобы интегрировать

разнонаправленные цели в одну, более глобальную. Целевое ориентирование подчинённых позволяет добиться весьма важных результатов: повысить конкурентоспособность организации, собрав усилия воедино, предоставить руководителю свободу в рамках выдвинутых целей, а подчинённым – основу для оптимально организованных действий.

Вообще планирование становится более эффективным, если менеджер сочетает планы глобального и локального характера, видит способы взаимоувязки долговременных и оперативных планов.

Тенденции наших дней в планировании таковы, что директивное планирование уступило место планированию вероятностному. Рыночные отношения не позволяют диктовать объёмы и характер развития производства того или иного типа. Диапазон возможностей современного руководителя тем самым расширился, а процесс планирования стал более гибким, вариативным для той или иной обстановки.

*Организация* как функция оперативного управления состоит в создании и поддержании в коллективе системы ролей, которая обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий. В отличие от организации как функции социально-психологической, направленной на осуществление прямых контактов руководителя с руководимыми по поводу выполняемых ими действий, организация в данном контексте – это деятельность по созданию условий для выполнения трудовых операций.

Прежде всего, менеджер участвует в процессе создания самого коллектива как самостоятельного подразделения. Управленец формирует структуру вверенной ему организации, устанавливает задачи, определяет способы их решения.

На втором этапе, когда состав исполнителей уже определён, происходит их стимуляция, мотивирование. На этом этапе используются методы, которые называют организационно-стабилизирующими. По сути дела, это методы стимуляции труда подчинённых, характер которых – типично административный. Организационно-стабилизирующие методы позволяют осуществить распределение обязанностей, ответственности полномочий, установить порядок деловых отношений в рабочих группах.

Регламентирование – закрепление функций или работ за определёнными исполнителями. Регламент деятельности помогает установить статус звена управления, его место среди других подразделений, сферу допустимой автономии. Положения подразделений, как правило, отражены в уставах, должностных инструкциях.

Нормирование – установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности, следование существующим стандартам по всем направлениям функционирования организации – финансам, кадрам, материальным и техническим ресурсам.

Инструктирование – ознакомление с обстоятельствами выполнения работ, разъяснение норм, условий реализации нормативных актов. Осуществляется оно через выдачу письменных или устных инструкций. Инструкции могут иметь как текущий, рабочий характер, быть направленными на выполнение конкретного задания, так и методического свойства, служить решению одного типа задач в обозримой перспективе. Устная инструкция называется инструктаж.

Значение организаторской функции трудно переоценить. Казалось бы, такие официальные сухие документы, как уставы, положения, нормативы, методики и инструкции позволяют работающим чётко представить границы, содержание, способы выполнения своей деятельности. В них можно найти защиту от перекрещивания функций, отсутствия адресности в распределении заданий, отклонения от ранее определённых стандартов в работе.

Названные организационно-стабилизирующие методы облегчают выполнение работы, но только при разумном их применении. Отклонения от требований здравого смысла могут иметь самые разные последствия.

Так, нежелательно злоупотреблять регламентированием. Это происходит, если вышестоящее звено управления слишком часто вмешивается в дела нижестоящих. Тем самым нарушаются права менеджера низшего звена, размывается ответственность. Минимальное воздействие гораздо более эффективно.

Проблемы возникают и в результате неадекватной реализации организационно-стабилизирующих методов: неправильной структуры документации, её неполноты, нечёткости обозначения прав

и обязанностей, ответственности и привилегий, противоречивости документов.

Могут быть трудности и иного характера, когда организационная структура слишком жёсткая, противоречит потребностям коллектива и отдельной личности. Если руководитель хочет делегировать полномочия своим сотрудникам, то материальное стимулирование оказывается неадекватным вкладу работающих, и менеджеру приходится идти на полузаконные способы компенсации разницы в заработной плате.

Лучшая структура организации – динамичная структура, учитывающая способности и склонности людей. Она должна помогать им достигать поставленных целей в настоящем и будущем. В противном случае предприятие становится неконкурентоспособным.

Реализация организаторской функции связана и с личностным фактором. Менеджер может принять организационное решение, которое будет экономически нецелесообразным. К примеру, уволить «ненужного», а по сути конфликтного человека в связи с придуманным сокращением кадров; создать новую малоэффективную организационную структуру, состоящую из одного руководителя; или, наоборот, сохранить отжившую свой век. Мотивами могут быть не столько производственные, сколько чисто личные интересы руководителя.

В организационном плане важен также вопрос делегирования полномочий, о котором на страницах этой книги уже было сказано в главе об особенностях управленческого труда менеджера. Делегирование позволяет осуществить децентрализацию управления, освободить руководителю время для решения не тактических, но стратегических вопросов, а также создать дополнительную мотивацию для сотрудников. Существует формула на этот счёт: «Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчинённые, за исключением тех случаев, которые связаны с опасностью для жизни».

Таким образом, планирование деятельности и её организация являются начальным звеном управления. Они дают толчок к решению управленческих задач. Далее менеджер приступает к выполнению функций регулирования и контроля, которые продолжают логическую цепь управленческих действий, создают условия для достижения поставленных перед коллективом целей.

## 2.2 Психология регулирования и контроля

*Регулирование* – функция управления, с помощью которой функционирование организации возможно в рамках, заданных планом, программой деятельности. Регулирование осуществляется через руководство и координацию, которые можно рассматривать как самостоятельные функции. Цель функции регулирования – обеспечение выполнения плана.

Следует сказать о принципах регулирования. Один из них был выше назван: это принцип минимизации воздействия на подчинённых. Второй принцип – принцип комплексности воздействия: оно будет эффективнее при сочетании таких элементов как нравственно-этический, психологический, административно-управленческий, экономический и психологический. Третий принцип регулирования – внутренняя непротиворечивость воздействия: оно потеряет свою силу, если вознаграждение будет выдано человеку с запятнанной репутацией, а моральное поощрение будет систематически доминировать над материальным.

Оптимизации регулятивного воздействия служат определённые методы:

✓ *методы распорядительного воздействия* – применение приказов, директив, указаний, распоряжений, резолюций, предписаний и т.п. Их назначение – скорректировать деятельность организационной структуры в соответствии с намеченными планом и программой;

✓ *методы дисциплинарного воздействия* – санкции, требования, ликвидирующие отклонения от заданных рамок, поддерживающие своевременное выполнение задач;

✓ *методы экономические* – дифференцированное налогообложение, материальное стимулирование, льготы, кредиты и т.п. акции, поддерживающие материальную заинтересованность работников;

✓ *методы правовые* – применение государственного правового воздействия на отношения между субъектами, судебные разбирательства в конфликтных ситуациях;

✓ *методы социально-психологические* – воздействие на деловые и межличностные взаимоотношения работников, создание бла-

гоприятного психологического климата в коллективе, апелляция к инициативе и самостоятельности сотрудников, выбор демократического стиля управления.

В условиях трансформации социальных отношений в российском обществе роль психологических методов регулирования заметно возрастает, поскольку меняется менталитет людей. Рыночные отношения делают их более независимыми, уверенными в себе, освобождают мышление от стереотипов, привычных установок, включая и отношение к статусно-ролевым позициям. Руководитель воспринимается всё чаще как личность, нежели как должностное лицо, соответственно меняются и требования к нему.

Особенность социально-психологических методов управления состоит также и в том, что они не всегда соответствуют правовым или этическим нормам. Внутренний мир человека невозможно уложить в какие-либо схемы, он может противоречить им или заметно отличаться от них. Менеджер берёт на себя ответственность, обращаясь к психологическим методам решения проблем.

Эффективность регулирования зависит от многих факторов. Воздействие может быть направлено на объект управления слишком рано или с опозданием, что лишает его смысла. Нежелательно использовать преимущественно негативную стимуляцию, обращаться к тем методам стимулирования, которые направлены на коррекцию формальных отношений и игнорируют неформальные.

В частности, неформальных отношений, личности как таковой касаются более всего психологические методы воздействия и отчасти экономические, когда человека хвалят за его достижения, поддерживают, выплачивают денежные премии, поощряют иными способами. Однако, как показывает практика, меры морального и материального поощрения всё ещё не слишком популярны в арсенале управления. У нас принято опираться на дисциплинарные и распорядительные методы управления, реже – на правовые. Это и есть негативное стимулирование, ибо оно имеет запретительный характер.

Вместе с тем нужно заметить, что функции регулирования в действительности выполняются и в формальной, и в неформальной организациях. Деловые отношения подчиняются приказу, ко-

манде; межличностные, неформальные – просьбе, совету, рекомендации. Опытный руководитель прибегает как к тем, так и к другим способам воздействия на коллектив.

Баланс тех и других методов зависит от того, какова личность управленца. Если это авторитарный руководитель, то он предпочитает делать ставку на внешний контроль за действиями подчинённых, что подразумевает административное влияние. Если же коллектив возглавляет руководитель-демократ, то его приёмы будут базироваться на доверии подчинённым, на признании их права управляться самостоятельно, изнутри. Такой менеджер прибегнет к методам убеждения, разъяснения, позволяющим снять остроту психологического давления на работников и компенсировать необходимость вмешательства в их труд уважительным отношением и признанием их профессионализма.

### 2.3 Принятие управленческого решения

Решение рассматривается как одна из важнейших управленческих функций. Особенность данной функции такова, что она выступает и как самостоятельная функция, и как составная часть всех других функций управления. Руководитель принимает решения по самым разным поводам: и в процессе разработки программы деятельности, и в ходе организации производственного процесса, и в ситуациях контроля и регулирования. Принятие решений выступает как связующее звено в управленческом цикле.

Решение необходимо принимать не в каждой ситуации, а лишь тогда, когда возникает проблема. Проблемная ситуация – противоречие между действительным и необходимым. Принятие решения позволяет снять подобного рода противоречия.

Принятие решений проходит через *ряд этапов*. Вначале определяются цели организации, фиксируются проблемы, оцениваются возможные варианты их решения. Далее эти решения согласовываются – в самой организации и, при необходимости, в вышестоящих структурах. Затем решения утверждаются, и начинается подготовка к вводу их в действие. Решения переводятся в ранг заданий, созда-



ются стимулы для их воплощения работниками. Последний этап – управление применением решений, контроль за их исполнением.

Решения могут иметь *разный вид*: быть единоличными, коллегиальными или коллективными. Единоличное решение принимает первое лицо либо руководитель, отвечающий за тот или иной участок работы. Коллегиальное решение принимают специалисты, хотя ответственность всё равно лежит на руководителе. Коллективные решения – плод деятельности всего трудового коллектива, он и несёт ответственность за их последствия.

*Психологическая теория принятия решений*, автором которой является польский учёный Ю. Козелецкий,<sup>1</sup> указывает на следующие компоненты данного процесса:

- лицо, принимающее решения,
- задачи, требующие принятия решений,
- ситуации принятия решений,
- организация выполнения решений.

*Лицо, принимающее решения*, – это руководитель, обладающий всей необходимой информацией, знающий варианты выбора и последствия каждого из них. Он несёт ответственность за своё решение и в тех случаях, когда оно было предложено экспертами.

Черты лица, принимающего решение, таковы. Это прежде всего целенаправленный человек. Он может преследовать разные цели, которые зависят от его личностных и социальных потребностей. Реализовать свои цели лицо, принимающее решения, может одновременно или в определённой последовательности.

Кстати, умение создать иерархию целей отличает целеустремлённого человека от нецелеустремлённого. Другие характеристики целеустремлённой личности – способность выбрать средства, адекватные данной задаче; вернуться к прерванному действию через определённое время; избежать повторений проблемной ситуации с помощью своей памяти; прекратить работать над задачей, если цель уже достигнута.

---

<sup>1</sup> Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. – М.: Прогресс, 1979 [электрон. текст] Режим доступа: [https://books.google.ru/books?id=5b\\_-AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ru/books?id=5b_-AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false) Дата обращения: 15.11.23.

Помимо целенаправленности лица, принимающего решения, должно обладать также и творческими способностями, необходимыми для решения определённых задач.

Лицу, принимающему решение, должны быть свойственны и такие навыки и умения:

- иметь потребность и условия реализации потребности в принятии решений,
- видеть проблемы организации,
- не принимать неподготовленного решения,
- чувствовать ответственность за своё решение,
- уметь советоваться,
- определять период выполнения решения и его этапы,
- уточнять средства выполнения решения,
- оценивать эффективность решения,
- иметь гибкий ум, оперативную память, инициативность, самостоятельность, решительность и смелость,
- учитывать организационный климат,
- иметь физическую и психическую готовность к принятию решения.

Иначе говоря, основным ориентиром при принятии решений служит умение должностного лица тщательно подготовиться к принятию решения, оценив всю палитру существующих альтернатив, а затем, проявив всю смелость и решительность, выбрать один из наиболее эффективных вариантов решения.

Следует заметить, что главным критерием выбора альтернатив в ситуациях, когда их много, выступает *уровень притязаний* личности. Уровень притязаний рассматривается как степень реализации целей, приносящая личное удовлетворение человеку, принимающему решение.

Уровень притязаний может быть многомерным и выступать мерилем успеха в деятельности отдельного индивида, малой социальной группы или целого коллектива. Уровень притязаний должен быть достаточно высоким, но и достижимым, иначе будет утрачена его мотивирующая роль.

В случае неудовлетворительного завершения проблемной ситуации притязание остаётся. В таких случаях говорят о возникновении *напряжения притязания*, которое становится мотивом на поиск другого решения, более устраивающего человека. Если же приходит

осознание того факта, что уровень притязаний слишком высок, фактически недостижим, то лицо, принимающее решение, вносит в него поправки, снижает его. Напряжение притязания снимается, решение признаётся хорошим.

Может быть и другой исход, когда личность смиряется с существующим напряжением притязания. Тогда дальнейший поиск альтернатив заканчивается.

Лицо, принимающее решение, выбирает разные *стратегии*. В одних случаях это *алгоритмические* стратегии, имеющие чётко определённые правила, в других – *эвристические*, зависящие от степени развития интуиции. В контексте данного пособия можно вспомнить названные выше понятия консервативного и гибкого мышления. Закрытое мышление опирается на схему, алгоритм, открытое – на творчество, инновационный подход к проблеме.

Особую роль в принятии решения играют *мотивы лица*, принимающего решения. Если решение стратегически важное, может возникнуть борьба мотивов. В основе её лежит нерешительность, изменчивость позиции человека. Долгие колебания могут привести даже к эмоциональному расстройству. Истоки ситуаций подобного рода –

- 1) трудности с оценкой полезности альтернатив,
- 2) отсутствие необходимой информации о возможных последствиях принятия решения,
- 3) нечёткость целей человека или группы,
- 4) одинаковая полезность рискованных альтернатив,
- 5) небольшое различие между ними.

Человек, принимающий решение, является административным лицом. Он стремится к компромиссу между двумя позициями больше, чем к получению результата, устраивающего какую-либо одну из конкурирующих сторон.

Оптимальным является обеспечение лица, принимающего решение, всей необходимой информацией. В любом случае принять идеальное решение невозможно, так как полное знание о всех вариантах решения проблемы и их последствиях недоступно, альтернативы сменяют одна другую, и сама последовательность их применения влияет на выбор конечного варианта решения.

Важнейшим условием принятия обоснованных решений является умение руководителя отвлечься от субъективного взгляда на проблему и увидеть настоящую картину события. Поступающая к нему информация может носить следы предвзятости, заведомой неточности, субъективных интересов окружающих его людей. Управленец должен следить за тем, чтобы сообщаемые ему сведения были адекватны реальным событиям. Только тогда его информационная модель проблемной ситуации будет верной. На основе информационной модели сложится концептуальная модель, в основе которой лежит собственное понимание руководителем проблемной ситуации, включающее в себя его чувства, знания, опыт.

Немалую трудность в принятии решений представляют:

- использование различных, порой противоречащих друг другу источников информации, и в том числе – результатов исследовательской деятельности, предшествующих решений, предвидения результатов будущих решений;
- недооценка вероятности наступления тех или иных альтернатив;
- формирование слишком осторожного диагноза ситуации;
- информационные особенности ситуации – отклонения, деформации, неполнота сведений;
- использование позитивных, а не негативных данных в угоду выдвинутой основной гипотезе;
- инерционный эффект (преувеличение или недооценка информационной ценности события).

*Задачи, требующие принятия решения*, делятся на два типа. Первый тип – задачи *детерминистские*, когда решение принимается в условиях определённости, отсутствия риска. Выше они были охарактеризованы как ситуации с алгоритмизированными, типовыми, схематичными, рутинными ходами.

Второй тип – задачи *рискованные, вероятностные*. В этой ситуации имеется неопределённость результата деятельности, полученного в ситуации выбора. Это тот тип проблемных ситуаций, который коррелирует с открытым, творческим, интуитивным мышлением.

*Структура задачи* достаточно сложна. Во-первых, в неё входит субъективное представление о ней лица, принимающего решение.

Задача может трактоваться как первостепенная или второстепенная, значимая или незначимая, срочная или несрочная.

Во-вторых, задача может интерпретироваться как простая либо как сложная, что также может соответствовать или не соответствовать реальности.

В-третьих, разные представления могут возникнуть о способности решить задачу. Уверенный в себе человек может взяться за достаточно сложную задачу, тогда как человек с низкой самооценкой с осторожностью примется и за решение простой.

В-четвёртых, по-разному оцениваются последствия альтернатив, прогнозируются условия, определяющие эти последствия.

Наконец, в-пятых, это выбор альтернативы, собственно решение задачи.

Таким образом, принятие решения – мыслительный процесс, субъективное действие, которое во многом зависит от психического состояния индивида, структуры его потребностей, способности классифицировать тип задачи и выстраивать своё поведение в соответствии с этим типом.

Чтобы облегчить процесс принятия решения, руководителю следует знать типы управленческих задач и давать теоретическую оценку тем решениям, которые он принимает. При этом следует представлять существующие разновидности решений.

**Оптимальное** решение – то, которое максимально полезно. Порой оно принимается в ситуации сохранения напряжения притязаний, но в данный момент является единственно возможным и более или менее устраивающим оппонентов. Иными словами, решение оптимальное не совсем выгодно лицу, принимающему решение, но полезно делу, которым он занят. Так, задержаться на службе после рабочего дня ввиду возникновения критической ситуации нежелательно, но в интересах дела необходимо.

**Хорошее** решение – решение, отвечающее уровню притязаний личности, устраивающее её. Такое решение зачастую является неоптимальным, бесполезным. Например, уволиться с нелюбимой работы желательно, приносит чувство удовлетворения человеку, однако найти альтернативу и проиграть в заработной плате, устроившись на более привлекательную работу, вряд ли будет для работника оптимальным решением проблемы.

**КАТАСТРОФИЧЕСКОЕ** решение – ошибочное решение, принятое против воли человека, навязанное ему давлением группового мнения, позицией неформальной группы или её лидера. Желание сохранить высокий личный статус, уважение в коллективе толкает человека к согласию с ошибочной установкой окружающих, что ведёт к печальным для руководителя последствиям.

**АЛЬТЕРНАТИВНОЕ** решение – решение, которое может быть принято вместо уже разработанного, первоначального варианта.

**КОМПРОМИССНОЕ** решение позволяет примирить две или более разнонаправленные либо противоположные точки зрения.

**КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ** решение принимается сообща в отличие от единоличного, самостоятельно принятого руководителем.

**ДОЛГОСРОЧНОЕ** решение принимается на перспективу (три, пять, десять лет), тогда как **ТЕКУЩЕЕ** – на короткий промежуток времени – день, неделю, месяц и т.д.

**УСЛОВНОЕ** решение намечает программу действий при возможном возникновении проблемной ситуации (например, пожар, наводнение, начало войны и т.п.), **РЕАЛЬНОЕ** действует в повседневности.

**СМЕЛОЕ** решение позволяет пойти на риск, сделать шаг к инновационному выходу из проблемной ситуации, **ПЕРЕСТРАХОВОЧНОЕ** оставляет мало шансов для творческого подхода к решению возникшей задачи.

Как следует из вышесказанного, виды решений целиком и полностью соответствуют тому или иному типу личности управленца и зависят от типа задачи.

В одних ситуациях человеку выгодно принять оптимальное решение, в других, аналогичных, будет полезнее для дела и для личности хорошее. Иногда можно позволить себе смелость, а иногда нельзя.

Альтернативу ищет дальновидный руководитель, неопытный и консервативно мыслящий обращается к схемам, которые были разработаны в организации до него, и следует им без колебаний.

Авторитарный лидер скорее примет бескомпромиссное решение, чем согласится на компромисс. Зависимый человек окажется в западне катастрофического решения, волевой займётся поиском оптимального либо хорошего решения.

*Ситуации принятия решений* также неодинаковы, могут быть либо трудными, либо нормальными.

**Трудные ситуации** принятия решений – такие, когда решение принимается:

- 1) при наличии дефицита информации или её избытка,
- 2) при существовании внешних препятствий, посторонних воздействий,
- 3) при нехватке времени,
- 4) в присутствии физических или социальных угроз, опасностей.

В таких случаях качество решения снижается. Падает и способность к его осуществлению.

Правда, бывают ситуации, когда стресс мобилизует (экзамен, болезнь близкого человека, производственная травма). При мобилизации нарастает эмоциональное напряжение, что позволяет с большей энергичностью справиться с возникшей проблемой. Если же стресс подавляет личность, то тогда гибкость мышления уменьшается, снижается возможность адекватной оценки альтернатив и их последствий, а значит возрастает опасность ошибочных действий.

**Нормальные ситуации** принятия решений – те, в которых трудно оценить разумно возможную вероятность и полезность результатов принятого решения.

Иными словами, любое решение принять нелегко, и это норма. Неслучайно в психологии менеджмента возникает вопрос о личности управленца, которой должны быть свойственны такие черты, как целеустремлённость, решительность, смелость, инициативность, умение и желание плыть против течения, самостоятельно искать выход из сложной ситуации. В известной степени менеджер должен быть агрессивен, нацелен на достижение успеха. Стратегия избегания неудачи порождает абсолютно иную тактику поведения, делает недопустимой саму мысль о гибких, альтернативных вариантах решения проблемы.

**Правила принятия** управленческого решения разнообразны. Согласно им следует:

- ◆ изучать ситуацию принятия решений;
- ◆ взвешивать различные варианты решения;
- ◆ выяснять последствия и перспективы при разных вариантах решений;

- ♦ оценивать и сравнивать перспективы при разных вариантах решения;
- ♦ выбирать решение из разных вариантов;
- ♦ не переносить принятие решения на завтра;
- ♦ не выполнять работу наполовину;
- ♦ не стремиться всё сделать в одиночку;
- ♦ применять одни решения ежедневно, другие от случая к случаю либо вообще не применять;
- ♦ не стремиться всё сделать сразу;
- ♦ не думать, что знаешь всё лучше других;
- ♦ разграничивать функции в принятии решений;
- ♦ задавать как можно больше вопросов, сомневаться;
- ♦ не пренебрегать своими чувствами;
- ♦ применять одни решения ежедневно, другие от случая к случаю либо вообще не применять;
- ♦ накапливать запас решений постепенно, знакомясь с новыми ситуациями;
- ♦ не возвращаться снова к один и тем же решениям;
- ♦ эффективное решение проблемы возможно только при эффективном использовании выработанных решений.

*Организация выполнения* решения – не менее сложная часть работы, чем процесс его принятия. Прежде всего необходимо передать управленческую информацию исполнителям. Подобная информация может носить разнообразный характер: быть разрешающей, запрещающей и конструктивной. Во всех этих ситуациях реакция управляемых будет различной.

Задача руководителя – соответствующим образом преподнести новую информацию. В конечном итоге все полученные данные будут преобразованы в конкретные программы исполнительской деятельности вплоть до полного воплощения задуманного.

Каждый работник воспримет информацию с учётом собственных индивидуально-психологических особенностей: половозрастных, профессиональных, «образовательных», характерологических, своего темперамента, эмоционально-волевых, интеллектуальных, статусно-ролевых, мировоззренческих, культурологических, этно-религиозных, социальных. Каждый исполнитель соотнесёт указания



и распоряжения руководства со своими временными, территориальными, познавательными, квалификационными возможностями и личностными интересами и потребностями.

Таким образом, все члены коллектива выстроят свои модели будущей деятельности, и главной проблемой станет взаимосвязка всех этих конструктов в единое целое, в модель будущей преобразовательной деятельности организации.

Получение и интерпретация информации – начало этапа реализации управленческого решения. Затем следуют её осмысление, запоминание, сохранение и воспроизведение в нужное время и в нужном месте.

Как правило, работники дополняют новую информацию старой, имеющейся в их знаниях, навыках, умениях, личном опыте. Здесь важно определить индивидуальные задания исполнителям, используя регламентирующие методы. Устные и письменные инструкции помогут снять эффект неопределённости, справиться с естественной неуверенностью в себе в начале нового дела.

Руководитель должен убедиться в том, что задание принято, понято и реализуется. Следует обратить внимание на те вопросы, которые задают исполнители, исходящие от них предложения, поддерживать их инициативу и самостоятельность в выполнении задания.

На следующем этапе необходимо позаботиться о стимулировании деятельности работников и контроле за ходом реализации плана. В этой книге достаточно подробно рассматривались проблема мотивации труда людей, способы стимулирования их активности. Менеджер выясняет особенности мотивации, определяет самые продуктивные мотивы и приводит их в движение.

Не следует злоупотреблять инициативностью и работоспособностью людей, которые попросту могут быстро выдохнуться, и работа начнёт тормозиться. Напряжение должно быть ровно такое, какое необходимо для результативной деятельности. В противном случае качество работы снижается, падает и сила управленческого воздействия на управляемых.

Лучшим способом влияния на людей является убеждение. С его помощью необходимость осуществления того или иного действия

аргументированно доказывается, разъясняется, мотивируется. Человека настраивают на изменение существующей установки, отношения к процессу труда, его результатам. Эмоциональность менеджера может сослужить хорошую службу, дойти до сферы чувств работников, что является прямым путём к рациональной сфере.

Эффективным является подкрепление убеждения внушением – способом психического воздействия, направленным на передачу и получение новой информации путём её некритического восприятия. Внушающей силой обладает харизматический лидер – руководитель, личность и внешний облик которого вызывают чувство восхищения, расположения, уважения, преданности, желание подражать и следовать за ним. Немалую роль в этом процессе играют и особенности речи менеджера – те, что были охарактеризованы в предыдущих разделах книги.

Контроль за исполнением принятого решения позволяет обеспечить его своевременное и качественное воплощение. Самым важным является здесь проведение текущей диагностики и оценка хода выполнения решения. Возникает необходимость обратной связи, опоры на коммуникативную функцию управления. Важно, чтобы контроль был своевременным, не запаздывал за ситуацией, строился на принципах объективности, открытости, индивидуального подхода к исполнителям.

### **Контрольные вопросы:**

1. Как Вы понимаете понятие «управленческая функция»?
2. Какие функции управления относятся к категории социально-психологических?
3. Чем отличаются функции социально-психологические от функций оперативного управления?
4. Опишите психологические особенности выполнения функции планирования.
5. Чем отличается функция организации для менеджера, выступающего в качестве администратора, от функции организации для руководителя, претендующего на роль лидера?
6. Назовите плюсы и минусы делегирования полномочий.

7. В чём психологические нюансы функции контроля?
8. Каким образом становятся заметными нарушения в выполнении контролирующей функции?
9. Перечислите принципы и методы регулирования производственного процесса.
10. Что такое управленческое решение и в чём значение принятия решений для процесса управления?
11. Охарактеризуйте лицо, принимающее решение.
12. Какими могут быть задачи, требующие принятия решения?
13. Какие разновидности решений Вы знаете?
14. Как можно организовать выполнение принятого решения?
15. Опишите стратегии принятия решений.
16. Каких качеств и свойств личности менеджера требует функция принятия решений?
17. Какие причины могут стать препоной для принятия рядовыми работниками новой управленческой информации?
18. Как сделать менее болезненным контроль за выполнением задания со стороны рядового персонала?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Психологический менеджмент – явление многосоставное, включает в себя теоретические знания и практические умения, навыки, интегрирует целый ряд научных подходов – морально-этический, педагогический, управленческий, социологический, психологический, организационный.

Овладеть ремеслом управления непросто, но ещё сложнее довести управленческий труд до автоматизма, сделать его эффективным, стать менеджером-профессионалом. Из сказанного в книге становится ясно, что фигура управленца должна быть фактически универсальной. В идеале, который, как известно, недостижим, руководитель умён и практичен, гибок и осторожен одновременно. Опытный менеджер ценит хорошие отношения на работе, но не спускается до уровня фамильярности. Его действия всегда подготовлены, продуманы до мелочей, опираются на профессиональные знания, интуицию, личный опыт и мнение авторитетных специалистов. Привычно ему учитывать позицию вышестоящего руководителя, при этом не делая из неё, как и из самого «начальника», некоего кюльта.

Эффективный менеджмент подразумевает оптимальное и гибкое организационное строение коллектива, способность руководителя переставлять фигуры из одной микрогруппы в другую в связи с производственной и человеческой необходимостью, делегировать свои полномочия подчинённым.

Заинтересованный в результатах своего труда менеджер будет следить за проявлениями психологического климата в коллективе, фиксировать наличие неофициальных лидеров, их социальные и индивидуальные позиции. Будет разумным приближать к себе – в состав творческой, инновационной команды – наиболее инициативных и деятельных работников с целью максимальной реализации их творческого потенциала.

Опытный управленец не включит в число неактуальных проблему своего имиджа, восприятия своей личности окружением. Напротив, исходя из потребности быть узнаваемым и признанным, руководитель приложит все силы к тому, чтобы его образ был при-

влекательным, звал к подражанию в хорошем смысле слова, был понятным и близким большинству.

Уверенный в себе менеджер не упустит, однако, необходимости проследить за своей речью на публике, поведением в целом, прислушается к мнениям друзей и недругов относительно себя самого. И всегда полезно отличать лесть от комплимента, критику от критиканства, сотрудничество от соперничества, даже и скрытого.

Стремясь к эффективной работе, менеджер чётко определит круг своих обязанностей и прав, разумно ограничит сферу полномочий, дабы не входить в поле чужой компетентности и не нарушать баланса сил в управленческой команде. Подготовленный руководитель постарается играть на общем поле, оставляя своё для собственных управленческих экспериментов и накопления опыта. Кстати, разграничение полномочий – одна из самых болезненных проблем управления. Чем яснее каждому руководителю его собственные функции, тем легче и эффективнее он осуществляет свои обязанности.

Авторитет менеджера – понятие ёмкое. В нём есть объективная и субъективная составляющие. Объективно управленец может быть признан, уважаем, даже любим в коллективе, но сам он может быть недоволен приёмами своего воздействия на людей и содержанием отношений с ними.

Может быть и обратная ситуация, когда руководитель считает себя неотразимым, любит себя своим имиджем, предоволен личным статусом и словно намеренно не замечает критических взглядов подчинённых, не слышит их иронических реплик в свой адрес, не отдаёт отчёт в том, чем и как они мотивируют свой труд под его руководством.

В этом смысле эффективность управления во многом зависит не только от человеческих качеств менеджера, но и от его управленческого стиля, от умения сочетать в себе черты хорошего администратора и демократического лидера. В конечном счёте дисциплина в коллективе – залог его успешной работы, а благоприятный микроклимат является неизменным и существенным условием сохранения устойчивости организации, противоядие от текучести кадров и конфликтных отношений.

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная:

1. *Мальцева Ю. А.* Психология управления: Учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 92 с. [электрон. текст] Режим доступа: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40627/1/978-5-7996-1777-6\\_2016.pdf?ysclid=lp0zenk1iy4725872](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40627/1/978-5-7996-1777-6_2016.pdf?ysclid=lp0zenk1iy4725872) Дата обращения: 16.11. 2023.

2. *Психология менеджмента*: Учебник /под ред. проф. Г. С. Никифорова. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2000. – 572 с. [электрон. текст] Режим доступа: <https://studfile.net/preview/3799922/> Дата обращения: 16.11. 2023.

3. *Якокка Л.* Карьера менеджера /пер. с англ. – ООО «Попурри», 1984. – 278 с. [электрон. текст] Режим доступа: <https://library.asue.am/open/4872.pdf> Дата обращения: 16.11. 2023.

### Дополнительная:

1. *Андрейкин С.С.* Прецедентный анализ неформальных коммуникаций в корпоративном управлении: дисс....канд. социол.наук 22.00.08; [Место защиты: Моск. гос. технол. ун-т «Станкин»].– Москва, 2008.– 159 с. [электрон. текст] Режим доступа: <http://www.dslib.net/sociologia-upravlenia/precedentnyj-analiz-neformalnyh-kommunikacij-v-korporativnom-upravlenii.html> Дата обращения: 14.11. 2023.

2. *Базаров Т.Ю.* Психология управления персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с. [электрон. текст] Режим доступа:<https://urait.ru/book/psihologiya-upravleniya-personalom-534054> Дата обращения: 16.11.23

3. *Дедушева Л.А.* Социология и психология управления: Учеб.-метод. пособие / Л.А. Дедушева, М.Н. Кузина, Е.В. Астратенкова. – М.: Русайнс, 2014. – 96 с. [электрон. текст] Режим доступа: <https://studylib.ru/doc/2355771/sociologiya-i-psihologiya?ysclid=lp108ivla2451241643> Дата обращения: 16.11.23

4. *Кабаченко Т.С.* Психология управления: Учеб. пособие. — М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с. [электрон. текст] Ре-

жим доступа: [https://psyera.ru/podsistemy-organizacii\\_7909.htm](https://psyera.ru/podsistemy-organizacii_7909.htm) Дата обращения: 14.11. 2023.

5. *Козелецкий Ю.* Психологическая теория решений. – М.: Прогресс, 1979 [электрон. текст] Режим доступа: [https://books.google.ru/books?id=5b\\_-AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ru/books?id=5b_-AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false) Дата обращения: 15.11.23

**Лидия Валерьевна Карцева**

# **ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

*Учебное пособие*

Техническое редактирование  
и компьютерная верстка – *З. Н. Мадьярова*

Сдано в набор 18.03.2024 г. Подписано к печати 29.03.2024 г.

Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Бумага офсетная.

Гарнитура «Таймс». Печать цифровая.

Усл. печ. 6,98 л. Печ. 7,5 л. Тираж 60 экз. Заказ № 67.

420111, Казань, Дзержинского, 9/1. Тел. 8 917-264-8483.

Отпечатано в редакционно-издательском центре «Школа».

E-mail: [ric-school@yandex.ru](mailto:ric-school@yandex.ru)

ISBN 978-5-00245-163-0



9 785002 451630 >