

Н.В. Антонова

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие



Наталья Антонова
Психология управления: учебное пособие

Издательский текст
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=653905
Психология управления. Учебное пособие: Высшей школы экономики; М.; 2010
ISBN 978-5-7598-0772-8

Аннотация

Пособие предназначено для студентов преимущественно непсихологических факультетов, имеющих базовую подготовку по общей и социальной психологии, а также аспирантов и преподавателей. В пособии раскрываются основные проблемы психологии управления, анализируются как традиционные модели и теории отечественной и зарубежной психологии, так и современные концепции. Пособие содержит практические упражнения и тесты, а также все материалы, необходимые для проведения семинарских и практических занятий и самостоятельной работы студентов.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1	6
1.1. Психология управления как наука	6
1.2. История становления психологии управления и основные теоретические подходы	10
1.3. Модели управления	14
Глава 2	18
2.1. Руководитель и лидер современной организации	18
2.2. Деятельность руководителя	29
2.3. Имидж руководителя	41
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Наталья Викторовна Антонова

Психология управления.

Учебное пособие

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы значительно повысился интерес к психологии управления как науке и учебной дисциплине, что связано с общей психологизацией производства и управления, повышением внимания к «человеческому фактору». Психология управления как дисциплина преподается теперь не только узким специалистам в данной области – менеджерам по персоналу, экономистам и психологам, но и медикам, сельскохозяйственным работникам, сотрудникам МВД, а также представителям различных гуманитарных специальностей.

Несмотря на появление значительного количества книг и учебных пособий по психологии управления, изданных за последние несколько лет, большинство из них все же не обеспечивают всех потребностей образовательного рынка. Так, многие пособия предназначены или для руководителей и менеджеров, вовсе не изучавших психологию ранее (и в этом случае они охватывают практически все аспекты общей и социальной психологии), или же созданы для подготовки специалистов конкретной специальности. Разработка данного пособия вызвана потребностью в учебном пособии для студентов, знакомых с общей и социальной психологией, в то же время не имеющих узкой специализации, такой как, например, управление персоналом.

В данном пособии предпринята попытка синтеза традиционных, устоявшихся теоретических моделей отечественной и зарубежной психологии, и новых концептуальных парадигм.

Методические указания для преподавателей

Данное учебное пособие структурировано с учетом психологических закономерностей памяти и восприятия и состоит из пяти основных разделов – смысловых блоков. Каждый раздел, в свою очередь, состоит из 3–4 подразделов. Каждый подраздел является целостной учебной единицей и включает: название темы занятия; основные понятия, которые должен усвоить студент; краткое изложение теоретического материала по данной теме; вопросы для промежуточного контроля на семинарском занятии; задания для самостоятельного выполнения студентами на занятии или дома (определяется преподавателем). В соответствии с учебным планом преподаватель может отбирать темы и давать студентам задания для их отработки на занятиях.

Все тестовые и опросные методики, используемые для самостоятельной работы студентов, собраны для удобства в приложении. Методики подобраны таким образом, чтобы их легко было использовать на занятии (краткость, понятность, ясность интерпретаций, соответствие выводов изучаемому теоретическому материалу).

Заметим, что отобранные нами тестовые и опросные методики служат целям обучения и демонстрации некоторых психологических феноменов, а отнюдь не психодиагностическим или научно-исследовательским целям! Для профессионального использования описанных методик просим обращаться к их разработчикам или специальной психодиагностической литературе.

В пособии приведены также примерные вопросы для итогового контроля знаний студентов, темы рефератов, контрольных работ, тестовые задания и учебные задачи.

Методические указания для студентов

Учебное пособие предназначено для подготовки и проведения семинарских и практических занятий по курсу «Психология управления». При подготовке к занятию вам следует прочитать теоретический материал по заданной теме и соотнести его с материалом, изложенным преподавателем на лекции.

Основные понятия и персоналии, которые необходимо знать, выделены в начале каждой главы. Определения этих понятий вы найдете в тексте. Вы можете также выписать определения основных понятий из психологического словаря.

В пособии приводится краткое изложение теоретического материала, который необходимо знать по изучаемой теме. Однако данное пособие не является курсом лекций, поэтому для более углубленного изучения темы следует прочитать также рекомендованную литературу. Затем вы можете проверить степень своей подготовленности, ответив на вопросы для промежуточного контроля и сформулировав устно или письменно определения основных понятий темы. Преподаватель может также дать вам некоторые задания на дом (например, ответить на вопросы теста или опросника). Эти тесты вы найдете в приложении.

Не стоит относиться к результатам теста как к диагнозу. Работа с тестами и опросниками – это способ лучше понять себя и глубже исследовать изучаемые в курсе закономерности. Результаты выполнения тестов вы можете обсудить с преподавателем.

Глава 1

ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Психология управления как наука

Основные понятия: *управление, психология управления, уровни управления, функции управления, субъект управления, объект управления, методы управления, успешность управления*

Психология управления изучает психологические закономерности процесса управления людьми и группами людей.

Психология управления возникла на стыке психологии и теории управления. Общая теория управления начала разрабатываться в недрах кибернетики и теории систем [Бандурка и др., 1998]. Кибернетика – наука об управлении, связи и переработке информации в биологических, технических и комплексных системах. Таким образом, первоначально управление рассматривалось именно как *управление информацией*. В настоящее время акцент делается на *управлении поведением людей*. В менеджменте **управление** понимается более широко – как деятельность по упорядочению и координации производственной и социальной сферы [Вачугов и др., 2001]. К **объектам управления** относят: инновации, производство, рынок, финансы, информацию, снабжение, кадры. Соответственно рассматривают управление финансами, инновациями и т. д. Однако с точки зрения социально-психологического подхода все производственные процессы осуществляются людьми – сотрудниками организации; следовательно, и управление этими процессами связано в первую очередь с управлением поведением этих людей.

Проблемами управления занимаются многие науки: информатика, юриспруденция, философия, психология, педагогика, эргономика, социология и др. Психология занимает среди них одно из ведущих мест. Основные отрасли психологии, дающие теоретический материал для психологии управления: социальная психология, психология труда, психология личности, а также некоторые разделы общей психологии. Психологию управления можно считать прикладной отраслью социальной психологии [Андреева, 2000].

Управление – это процесс достижения цели усилиями других людей [Ладанов, 1997]. Таким образом, в процессе управления составляющие деятельности по достижению цели разделяются между ее участниками: цели ставит один человек, а действия и операции, направленные на их достижение, производятся другими людьми. В связи с этим возникает *основная проблема управления*: каким образом побудить людей к совершению действий для достижения данной цели, которая может быть им совершенно чуждой?

Уровни управления

В организации обычно существует несколько уровней управления, причем вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей. Название должности обычно соотносится с уровнем управления, на котором находится руководитель. Количество уровней управления зависит от размера организации. Все уровни управления делятся на три основные категории.

1. Институциональный уровень – высший уровень управления (управление высшего звена, топ-менеджмент) – самый малочисленный: это президенты и вице-президенты компаний, министры, ректоры учебных заведений и т. д.

2. Управленческий уровень – руководство среднего звена; эти руководители подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляют координацию и контроль за работой руководителя низшего уровня. Если организация имеет много уровней управления, средний уровень делится на два и более дополнительных уровней. Это могут быть заведующие отделами, деканы, заведующие секторами и т. д.

3. Технический уровень – руководители низшего звена – осуществляют непосредственный контроль за выполнением заданий. Это мастера, бригадиры и т. п.

Функции управления

Выделяют следующие функции управления.

1. Планирование – одна из важнейших функций, обеспечивает основу для осуществления всех остальных. Заключается данная функция в выработке направлений и средств достижения целей организации.

2. Организация – действия руководителя, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов для достижения конкретной цели.

3. Мотивация – разработка и использование стимулов для эффективного выполнения подчиненными распоряжений руководителя.

4. Контроль – мониторинг результатов деятельности по достижению цели. Содержание этой функции включает анализ деятельности: наблюдение за деятельностью, сравнение ее параметров с заданным эталоном; количественную и качественную оценку деятельности; выявление отклонений; определение более эффективных способов выполнения деятельности.

Структура управления

Представление о структуре управления дает рис. 1.

1. Субъект управления – руководитель, наделенный управленческими полномочиями и осуществляющий управленческую деятельность.

2. Объект управления – люди или группы, на которые направлены организованные, систематические, планомерные воздействия субъекта управления.

3. Управленческие воздействия (или методы управления) – система мер, используемая субъектом управления для воздействия на объект управления.

4. Цель – будущее желаемое состояние объекта воздействия или результат его деятельности. Может формулироваться субъектом управления или быть заданной извне (со стороны более высоких уровней управления).



Рис. 1. Соотношение элементов процесса управления (структура управления)

Цели могут быть: а) стратегические (отдаленные); б) тактические (промежуточные). Стратегические цели определяют тактические, а те, в свою очередь, определяют задачи управления – конкретные вопросы, решение которых приводит к достижению цели.

Управление может быть **успешным**, если субъект управления определил цель взаимодействия, а объект имеет способы и возможности для ее реализации.

Для успешного управления необходимо наличие:

- 1) у субъекта управления – мотивации и возможности руководить;
- 2) у объекта управления – мотивации и способности выполнять задачи.

Выделение в качестве элементов управления субъекта и объекта управления ставит *вторую проблему управления*: проблему манипулятивности управленческих воздействий. Восприятие управляемого (подчиненного) как объекта воздействий неизбежно приводит к манипуляции в управленческом взаимодействии. Эту проблему мы подробнее рассмотрим в разделе «Общение в организации».

В действительности управляемые люди (и организации) также являются активными *субъектами*, что приводит к неоднозначности их реакций на управленческие воздействия. Недостаточное внимание к этому факту (так называемому «человеческому фактору») часто приводит к тому, что при выборе воздействий и методов управления не учитываются индивидуальные особенности подчиненных. В результате их реакции на воздействия оказываются далекими от ожидаемых, и цель деятельности не достигается.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Что является предметом психологии управления?
2. В чем состоит сущность управления?
3. Каковы функции управления?
4. Какова структура процесса управления?
5. В чем состоит проблема выделения объекта управления?
6. Что обеспечивает успешность управления?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Обсудите в микрогруппах вопрос: может ли быть управление без манипуляции? Представьте результаты своего обсуждения.

Задание 2. Проанализируйте процесс управления на знакомом вам уровне (школа, вуз, предприятие, где вы работали или работаете) с точки зрения его структуры и функций.

Литература

Основная

Розанова В. А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000 (или любое издание).

Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под ред. Ю. Н. Каптуневского. СПб.: Питер, 2000.

Дополнительная

Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.

Вачугов Д. Д., Веснин В. Р., Кислякова И. А. Практикум по менеджменту. Деловые игры / под ред. Д. Д. Вачугова. М.: Высшая школа, 2001.

Грейсон Дж. К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

Занковский А. И. Организационная психология. М.: Флинта, 2000.

Кабаченко Т. С. Психология управления: учеб. пособие. М.: Пед. о-во России, 2000.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

Психология управления. Практикум / под ред. Н. Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.

Свенцицкий А. П. Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.

1.2. История становления психологии управления и основные теоретические подходы

Основные понятия: *школа научной организации труда, административная школа, школа «человеческих отношений», «наука управления», системный подход, «хотторнский эффект»*

Персоналии: *Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, А. Файоль, Э. Мэйо, М. Фоллетт*

Как область исследований психология управления сформировалась в недрах психологии труда и социальной психологии в XIX в. Как самостоятельная наука она оформилась в середине XX в. с развитием общей теории управления.

В первой половине XX в. оформились четыре школы управленческой деятельности [Розанова, 2008].

1. Школа научной организации труда.
2. Административная школа.
3. Школа «человеческих отношений».
4. «Наука управления».

В 1911 г. вышла в свет книга американского инженера и предпринимателя Фредерика Тейлора «Принципы научного управления». Она ознаменовала собой появление **школы научной организации труда** (по имени автора ее стали называть «тейлоризм»). Ф.Тейлор поставил задачу создать систему повышения производительности труда за счет интенсификации. Он описал особенности трудовых процессов на некоторых предприятиях и пришел к выводу, что главная причина низкой производительности – несовершенная система стимулирования рабочих. Поэтому он разработал систему побудительных факторов – материальных стимулов. Основным из них Тейлор считал награду. Именно награда, по его мнению, представляет тот принцип, которым следует овладеть всякому руководителю. «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы» [Тейлор, 1925. С. 79]. Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предложил «прогрессивную» систему оплаты труда. Однако под наградой он понимал не только денежное вознаграждение. Он говорил, что уступки – тоже награда, поэтому советовал идти на уступки рабочим. Также наградой он считал бани, столовые, читальни, вечерние курсы, детские сады и т. п. Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования и заинтересовать рабочего, то он сделает за то же время в 3–4 раза больше. Иногда он предлагал оригинальные способы стимулирования. Так, на одной фабрике, где работало много женщин, в большую комнату-мастерскую поселили кота, который стал любимцем работниц. Во время перерыва они играли с котом, это поднимало их настроение, и после перерыва они работали энергичнее.

Последователем Ф. Тейлора являлся также инженер Фрэнк Гилберт. Он изучал трудовые движения, систематизировал их и упрощал. Так, он преобразовал приемы кладки кирпича: сократил количество движений и сконструировал специальные приспособления. В результате производительность увеличилась в 3 раза. Гилберт также вычленил в трудовом процессе личностные переменные, которые рекомендовал учитывать: удовлетворенность трудом, стремление больше заработать, привычки, темперамент, образ жизни и др.

Основное внимание уделялось содержанию работы. В школе научной организации труда был поставлен вопрос об отделении функций управления – планирования, контроля – от собственно исполнительской функции.

Административная школа, или школа классического менеджмента была основана французским инженером Анри Файодем («отцом менеджмента»). Расцвет этого под-

хода пришелся на 1920–1950-е годы. Файоль работал управляющим крупной добывающей и металлургической компании. Он первым разработал последовательную систему принципов учета закономерностей человеческого фактора в управлении и приспособил их к деятельности высшего управленческого звена.

В понятие «управление» Файоль включил шесть функций: производственную (техническую), коммерческую, финансовую, защитную (защита собственности и личности), бухгалтерскую, административную. Он исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, необходимых для управленцев разного уровня. Эти качества можно свести к шести группам: физические качества, умственные качества, нравственные качества, общее развитие, специальные знания, опыт. В книге «Основы менеджмента» он предложил 14 принципов управления: разделение труда, власть, дисциплина, единство руководства, единство действий, подчинение личных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия подчинения, порядок, правопорядок (справедливость), стабильность персонала на предприятии, инициатива, корпоративный дух предприятия (единение персонала). В этих принципах прослеживается идеология построения жесткой централизованной иерархической организации, в которой персонал должен проявлять инициативу и разделять цели руководства.

Школа человеческих отношений сформировалась как реакция на недооценку человеческого фактора как основного элемента эффективности деятельности (Э. Мэйо, М. Фоллетт).

Мэри Фоллетт первой определила управление как обеспечение выполнения работы с «помощью других людей».

Элтон Мейо, разделявший основные идеи Тейлора и Гилберта о рационализации рабочих движений и стимулировании, занимался изучением проблемы производительности труда. В 1927 г. его пригласили в Хотторн недалеко от Чикаго на предприятие фирмы Western Electric, где проводились эксперименты по совершенствованию рабочих мест. Проблема была в том, что исследователи, в основном инженеры, не могли объяснить отсутствие корреляции между условиями работы и уровнем производительности труда. Регулируя освещенность, исследователи фиксировали рост производительности труда там, где, по их ожиданиям, она должна была бы падать, и наоборот.

Мэйо провел серию экспериментов. В одном из них участвовало шесть женщин-сборщиц. Они работали в отдельном помещении, поэтому там обеспечивались все условия для «чистого» эксперимента: варьировалось освещение, изменялась окраска помещений и оборудования, орабатывался режим труда и отдыха, организовывались разные формы оплаты (групповая и индивидуальная) и т. д. Было замечено, что каждое нововведение поднимало производительность труда. Затем экспериментальную группу переводили в обычное помещение, где не применялось никакого стимулирования. Но производительность труда не падала, напротив, продолжала расти, достигая наивысшего уровня. Этот феномен назвали «хотторнским эффектом». Мэйо объяснил его следующим образом. Производительность труда зависит не столько от условий работы, сколько от социально-психологических факторов. Когда рабочие экспериментальной группы осознавали, что являются предметом внимания со стороны руководства, то их производительность труда повышалась. Обнаруженный эффект дал толчок к исследованиям психологического климата в организации, мотивации к труду, влиянию межличностных отношений на производительность труда. Основной целью этого подхода стало повышение эффективности деятельности организации за счет реализации личностного потенциала работников. Такой подход приобрел особую популярность в 1960-е годы.

Современная школа управления, развивающаяся с 1950-х годов, – **наука управления** (количественный подход). Организация рассматривается как открытая система, состоящая

из нескольких подсистем. Используются методы математического моделирования, исследование операций.

В рамках науки управления выделяются несколько подходов.

Системный подход. Управление, ориентированное на комплексный подход к решению проблем организации. Организация рассматривается как сложная система с внутренними и внешними связями. Главная роль в управлении организацией отводится ее лидерам, элите руководителей. Вместе с тем сотрудники также являются частью системы и в зависимости от ситуации задействуются в процессе управления. В рамках системного подхода создана концепция управления «7-S». В нее вошли главные направления деятельности руководителя: стратегия, структура, системы и процедуры, сотрудники, стиль управления, квалификация, ценности.

Ситуационный подход. Данная концепция разработана в конце 1960-х годов. Это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Конкретные условия и ситуации требуют от менеджера творческого применения тех или иных подходов, так как одни и те же действия могут дать противоположные результаты в разных условиях. Таким образом, это не набор приемов и техник, а скорее способ мышления, охватывающий организационные проблемы и методы их решения.

Процессуальный подход – понимание управления как процесса – отражает понимание сложности и динамичности происходящих в организации процессов. Рассматриваются взаимосвязанные процессы планирования, организации, администрирования, мотивации, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров, представительства.

Теория человеческого капитала приобрела большую популярность в последние годы. Рабочая сила приравнивается к капиталу, анализируются ее свойства, подобные свойствам денежного капитала. В рамках этой теории доказательство осуществляется с использованием привычных и понятных бизнесмену экономических терминов и категорий. Под человеческим капиталом понимается «социально-экономическая форма выражения производительных качеств, свойств, способностей, сил, функций и ролей человека, включенных в систему социально-ориентированной экономики смешанного типа» [Спивак, 2000]. Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя учитываются и такие эффекты, как психологический, моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени. Человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится, но инвестиционный период у человеческого капитала длиннее, чем у физического: вложения в образование человека имеют инвестиционный период 12–20 лет, тогда как у физического капитала – 1–5 лет.

Одна из наиболее современных концепций – *концепция развития человеческих ресурсов*. Она подразумевает создание условий для добровольной интенсификации труда и мобилизации работника в интересах фирмы. Фирма обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального и общеобразовательного уровня. На основе выявления мотивов поведения сотрудников им предлагается набор стимулов, которые обеспечили бы их положительное отношение к труду и организации.

Современный менеджмент вобрал в себя и продолжает развивать все лучшие идеи различных подходов. Однако мы видим, что основная тенденция современных теорий управления – повышение внимания к личности сотрудника.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Какие вы знаете первые теории управления?
2. В чем состоит сущность «тейлоризма»?

3. Каково значение хотторнских исследований?
4. Какие существуют направления в исследованиях управленческой деятельности в настоящее время?
5. Что такое системный подход?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Работа в малых группах. Каждая группа – сторонник одной из теорий. Нужно привести как можно больше аргументов в пользу «своей» теории.

Задание 2. Выберите теорию, которая вам близка. Продумайте, как можно воплотить ее принципы на известном вам предприятии (если вы нигде не работаете, то в университете). Результаты доложите на занятии.

Литература

Основная

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000.

Бандурка А.М., Бочарова С.Л., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под ред. Ю.Н. Каптуневского. СПб.: Питер, 2000.

Розанова В.А. Психология управления, учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

Дополнительная

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2003.

Грейсон Дж. К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

Занковский А.И. Организационная психология. М.: Флинта, 2000.

Кабаченко Т.С. Психология управления: учеб. пособие. М.: Пед. о-во России, 2000.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001 (2008).

Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.

Тейлор Ф.У. Научная организация труда. М.: Транспечать, 1925.

1.3. Модели управления

Основные понятия: модель X, модель Y, модель Z

Персоналии: Д. Макгрегор, У. Оучи

Дуглас Макгрегор в 1957 г. описал две основные модели, существующие в американском менеджменте [McGregor, 1957]. Он показал, что действия менеджеров обусловлены их ценностно-идеологическими установками, которые лежат в основе своеобразной философии управления. Все управленческие воздействия определяются представлениями менеджера о *сущности человека и причинах его поведения*, которые являются частью его имплицитной теории личности. Идентифицировать эти представления позволяют наблюдения за действиями руководителей.

Традиционная модель управления – **модель X** – исходит из представления о том, что человек по своей природе индивидуалист, ориентирован на удовлетворение собственных потребностей, эгоистичен и ленив. Он, как правило, стремится увильнуть от работы, ограничить свои трудовые усилия, уклониться от ответственности. Нужды организации его не интересуют. Поэтому его необходимо контролировать, стимулировать, мотивировать, использовать принуждение. В этом случае практикуется индивидуальное принятие решения руководителем и индивидуальная ответственность, жесткий формализованный контроль, человек воспринимается только как исполнитель, его личная жизнь вне внимания руководителя.

Вторая модель, предложенная Д. Макгрегором, **модель Y**, ориентирована на то, что человеку свойственно стремление принадлежать к социальному целому, и поэтому цели организации не являются для него чуждыми, улучшение состояния организации улучшает и личное качество жизни каждого сотрудника, не только в материальном, но и в психологическом отношении. Поэтому задача управления – организовать условия и мотивы работы так, чтобы люди могли достичь своих собственных целей наилучшим образом, направляя при этом свои усилия на достижение организационных целей. Когда люди знают, ради чего они работают, они готовы принимать на себя ответственность, управлять собственным поведением в организационных целях. Эта модель предполагает принятие решений по принципу консенсуса, коллективную ответственность, повышенное внимание к человеку во всех сферах его жизни, а не только в профессиональной. Задачи менеджмента состоят в обеспечении условий для полной реализации возможностей индивидов в трудовом процессе.

Д. Макгрегор подчеркнул, что теория X, хотя и остается достаточно распространенной, отражает устаревшие представления о человеческой природе. В современном мире теория Y получает все большую популярность.

В последнее время активно развивается **модель управления Z**, которая является синтезом американской и японской моделей управления. Она разработана американцем японского происхождения Уильямом Оучи [Ouchi, 1981] в конце 1970-х годов и предполагает сочетание индивидуалистических социальных ценностей, свойственных американской модели менеджмента (чувство собственности, престиж, самоуверенность) с групповыми формами воздействия, характерными для японской культуры. Она также отвечает глубоко укоренившейся потребности человека в независимости и современному тяготению к объединению. Наем работников по данной модели, как и в модели японской, пожизненный, текучесть кадров низкая, принятие решений на основе консенсуса, но при этом ответственность должна быть индивидуальной.

Основные стратегии японского менеджмента [Морита, 1990].

Пожизненный наем. На крупные японские фирмы нанимаются пожизненно, до выхода на пенсию. Такой подход создает у работников убеждение в том, что фирма берет на себя полную ответственность за них.

Организационная философия. Каждая японская организация имеет свою собственную философию, зафиксированную в гимне, лозунгах, призывах. Задача этой философии – обеспечение группового единства работников. Члены японской организации живут одной семьей. В настоящее время эти принципы активно внедряются в форме развития «корпоративной культуры» и в нашей стране.

Социализация. Вновь нанятый работник (обычно выпускник университета) проходит адаптационный курс и начальное обучение, длящееся до полугода. В процессе трудовой деятельности он каждые 4–6 лет меняет профиль работы, осваивая новые профессии. За время работы он медленно, но неуклонно повышается по должностной лестнице.

У. Оучи попытался создать идеальную модель менеджмента, основываясь на семи факторах: 1) время занятости на фирме; 2) методы принятия решений; 3) характер ответственности; 4) должностное продвижение; 5) формы контроля; 6) повышение квалификации; 7) степень внимания к работнику. Свои выводы он сделал на основе целенаправленных бесед с менеджерами разных стран (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительные характеристики японской, американской моделей и модели Z [Ладанов, 1995]

Фактор	Японская модель	Американская модель	Модель Z У. Оучи
1.	Пожизненный наем	Краткосрочный наем	Долгосрочный наем
2.	Принятие решения по принципу консенсуса	Индивидуальное принятие решения	Принятие решений по принципу консенсуса
3.	Коллективная ответственность за результаты	Индивидуальная ответственность	Индивидуальная ответственность
4.	Медленное должностное продвижение	Быстрое должностное продвижение	Медленное должностное продвижение

Окончание табл. 1

5.	Мягкий неформализованный контроль	Жесткий формализованный контроль	Мягкий неформализованный контроль с помощью строгих формализованных средств
6.	Неспецифический путь повышения квалификации	Специфический путь повышения квалификации	Разумно специализированный путь повышения квалификации
7.	Повышенное внимание к человеку	Внимание к человеку лишь как к исполнителю	Повышенное внимание к работнику и его семье

Таким образом, идеальная модель управления, согласно У. Оучи, предполагает сочетание индивидуалистических ценностей (чувство собственности, престиж, уверенность в себе) с коллегиальными формами воздействия. Она отвечает на потребности человека как в независимости, так и в объединении и делает акцент на повышенном внимании к человеку. Именно поэтому данная модель достаточно популярна.

Анализ моделей управления показывает, что представления руководителя о потребностях и мотивах подчиненных во многом определяют выбор **методов воздействия** на них. Функция модели управления состоит в том, что она задает руководителю ценностно-смысловые ориентиры во взаимодействии с подчиненными и, таким образом, определяет стратегию его поведения в управлении.

Вопросы для промежуточного контроля

1. В чем различие между моделями X и Y?
2. В чем сущность модели Z?
3. В чем состоит функция модели (парадигмы) управления?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Продумайте и подготовьте выступление на тему «Я как руководитель». При подготовке используйте следующий план: а) вижу ли я себя руководителем (менеджером), кем и где я мог бы руководить; б) какая из теорий управления мне ближе и почему; в) какая модель управления мне ближе и почему.

Задание 2. Выполните тест XYZ (приложение 1), проанализируйте его результаты. Сравните с собственными выводами.

Задание 3. Поделитесь на 2 микрогруппы: сторонников теорий X и Y. Каждая микрогруппа выписывает как можно больше доказательств своей точки зрения. Затем проводится дискуссия по следующей схеме: одна группа предлагает свой довод, другая выбирает из своего списка контрдовод и т. д. Побеждает та группа, которая имеет большее количество доказательств, не опровергнутых оппонентами.

Литература

Основная

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.: Дело, 1995.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под. ред. Ю. Н. Каптуневского. СПб.: Питер, 2000.

Дополнительная

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

Занковский А.И. Организационная психология. М.: Флинта, 2000.

Морита А. Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1990.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001 (2008).

Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

Свенцицкий А.П. Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.

Якокка Л. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.

McGregor D. The Human Side of Enterprise // Proceeding of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology. 1957. April 9.

Ouchi W.G. Theory «Z». How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Boston, 1981.

Глава 2

РУКОВОДИТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Руководитель и лидер современной организации

Основные понятия: *менеджер, социальные функции менеджера, системы качеств и черт характера менеджера, лидер, теория черт, ситуационная теория лидерства, системная теория лидерства, концепция ценностного обмена, манипуляторы, актуализаторы, типы личности (NT, NF, SP, SJ), ограничения личной эффективности менеджера*

Руководитель и менеджер

Слово «менеджер» первоначально обозначало умение объезжать лошадей и править ими. В основе этого слова лежит глагол «to manage» – управлять, который происходит от латинского «manus» – рука. Термин «менеджмент» буквально означает «руководство людьми». Поэтому в современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой, рабочими коллективами. Практически все энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели организации руками других людей. Субъектом данного процесса является менеджер. В нашей стране понятия «руководитель» и «менеджер» в последнее время используются как синонимы.

Социальные функции менеджера

Современный менеджер выступает в системе общественного производства как а) управляющий; б) дипломат; в) лидер; г) воспитатель; д) инноватор; е) личность.

Менеджер-управляющий. Осуществляя эту функцию, менеджер становится персоной, облеченной властью. Считают, что менеджер-управляющий должен быть честным, верным своему слову, правдивым и бескорыстным. Он должен иметь высокую профессиональную подготовку, владеть навыками делового общения, обладать мастерством оратора, консультанта, педагога и психолога.

Менеджер-дипломат. Эта функция связана с процедурой переговоров. Сегодня менеджеры среднего и высшего звена тратят свое рабочее время в основном на установление и развитие человеческих контактов, заключение сделок, разрешение споров, улаживание отношений с властями. Для этого требуются специфические способности, которые сродни дипломатическим.

Менеджер-лидер. Современный менеджер в идеале осуществляет также лидерские функции. Функции менеджера и лидера далеко не идентичны. Сейчас больше обращают внимание на человеческую подсистему бизнеса, т. е. объект управления. Чтобы эффективно справиться с задачей управления людьми, нужно быть способным вести их за собой, т. е. быть лидером. В современном понимании лидерские функции складываются из двух компонентов – профессионально-технократических и эмоционально-личностных.

Менеджер-воспитатель. По мере усложнения производственных процессов возрастают требования к персоналу. С одной стороны, появляется потребность в повышенной

технологической эрудиции работников, с другой – в совершенствовании их нравственных сторон жизнедеятельности. Менеджер, претендующий на успех, должен понимать, что этическое эмоциональное воспитание работников – существенная сторона всех менеджерских функций.

Менеджер-инноватор. Одной из главных сторон менеджерских функций является деятельность по инновациям.

Менеджер должен обладать качествами, необходимыми для введения инноваций.

Менеджер-личность. Менеджер – это личность, т. е. сложная система социально-биологических качеств. Каждый менеджер обладает индивидуальными особенностями, характером, темпераментом, способностями. Однако далеко не все индивидуальные качества способствуют осуществлению менеджерских функций.

Таблица 2

Различия между руководителем и лидером

Критерий	Руководитель	Лидер
Природа	Социальный феномен	Психологический феномен
Структура отношений	Формальная	Неформальная
Возникновение	Назначение «сверху»	Стихийное «снизу»
Право на санкции	Официальное	Нет официального права на санкции
Характер воздействия	Административные воздействия	Психологическое воздействие
Статус	Имеет официальный статус	Не имеет официального статуса

Лидерство – это естественный социально-психологический процесс, протекающий в любой группе. Лидерство является психологическим феноменом и порождается системой неформальных отношений. Роль лидера возникает, как правило, стихийно, «снизу». Лидер имеет ограниченные возможности для санкций; как правило, эти санкции носят неформальный характер, право на их применение официально не зафиксировано. В то же время он не несет и ответственности за деятельность группы.

В отличие от лидерства, **руководство** – социальный феномен, возникающий в системе формальных отношений. Роль руководителя возникает не стихийно, а определяется заранее «сверху», вышестоящим руководством, оговаривается круг функций руководителя. Руководитель получает соответствующие властные полномочия, имеет официальное право на применение санкций и управленческих воздействий (как негативных, так и позитивных). Соответственно он несет ответственность за деятельность группы (табл. 2).

Теории происхождения лидерства

Существует три основных теоретических подхода к пониманию происхождения лидерства. Основные работы по проблеме лидерства появились в 1970-е годы.

1. **Теория черт**, или харизматическая теория (от слова «харизма», т. е. благодать, которая в некоторых религиозных системах интерпретируется как нечто, снизошедшее на человека). Это наиболее популярная теория, она концентрирует свое внимание на врожденных качествах лидера.

Согласно этой теории, лидером может быть лишь такой человек, который обладает определенным набором личностных качеств или совокупностью определенных психологических черт. Выделяются самые различные наборы личностных черт. В американской социальной психологии эти наборы черт фиксировались особенно тщательно, поскольку они должны были лечь в основу систем тестов для отбора потенциальных лидеров. Однако скоро выяснилось, что задача составления перечня таких черт нерешаема. В 1940 г. К. Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские». Среди них были названы инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие и т. д. Однако ни одна из этих черт не занимала прочного места в перечнях у разных авторов: 65 % названных черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16–20 % – дважды, 4–5 % трижды и лишь 5 % черт были названы четыре раза. Разнобой существовал даже относительно таких черт, как сила воли и ум, что дало основание усомниться в возможности составить более или менее стабильный перечень черт лидера. После публикации Р.М. Стогдилла в 1974 г. с новыми добавлениями к списку возникло достаточно категоричное мнение о том, что теория черт оказалась опровергнутой. По мнению Г. Дженнинга, теория черт в большей мере отражала черты экспериментатора, нежели черты лидера. В противовес ей даже была выдвинута теория «лидера без черт», но она, по сути, просто не давала ответа на вопрос о том, откуда берутся лидеры.

2. **Ситуационная теория лидерства**. В данной концепции теория черт не отбрасывается полностью, но утверждается, что в основном лидерство – продукт ситуации. В различных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других хотя бы в одном качестве, но именно это качество необходимо в данной ситуации, и поэтому этот человек становится лидером. Таким образом, теория о врожденности лидерства была отброшена, и вместо нее принята идея о том, что лидер просто лучше других может актуализировать в конкретной ситуации присущую ему черту. Свойства, черты или качества лидера оказывались относительными. Часто человек, ставший лидером в определенной ситуации, приобретает авторитет, который в дальнейшем позволит ему снова быть избранным в качестве лидера.

В рамках ситуационного подхода было разработано несколько частных теорий, рассматривающих различные параметры ситуации.

Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара. Эффективность стиля лидерства зависит от «зрелости» исполнителей. Под зрелостью понимают не возраст, а способность нести ответственность за свое поведение и желание достичь поставленной цели. Зрелость здесь рассматривается как характеристика конкретной ситуации и оценивается руководителем на основании его субъективных оценок.

Теория В. Врума и Ф. Йеттона. Эти авторы показали, что оптимальность стиля руководства зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решения.

Теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь-цель». В соответствии с этой моделью лидеры должны применять такой стиль руководства, который в большей степени соответствовал бы конкретной управленческой ситуации. Авторы выделили несколько способов для достижения целей, которыми пользуются лидеры: объяснения подчиненным, что они должны сделать; поддержка и помощь в выполнении поставленных задач; направление усилий подчиненных на достижение цели; создание потребностей подчиненных, которые лидер может помочь удовлетворить; удовлетворение дальнейших потребностей подчиненных, когда цель уже достигнута.

Таким образом, в ситуационных теориях возникает проблема соответствия стиля лидерства и параметров ситуации.

3. **Системная теория лидерства** – компромиссный вариант: лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. При таком подходе лидер интерпретируется как функция группы, и изучать его следует с точки зрения целей и задач группы, хотя и структура личности лидера не должна сбрасываться со счетов. Необходимо учитывать и другие параметры жизни группы, например, длительность ее существования. Наиболее популярной теорией в этой концепции является вероятностная модель эффективности руководства Ф. Фидлера. Согласно данной модели, эффективность стиля руководства опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией. Ситуация описывается с помощью трех параметров: степени благоприятности отношений руководителя с подчиненными; величины позиции власти руководителя в группе; структуры групповой задачи. Совокупная количественная оценка (по специальным шкалам) перечисленных параметров позволяет судить о величине осуществляемого руководителем ситуационного контроля (СК), т. е. о степени владения им ситуацией функционирования группы (рис. 2).

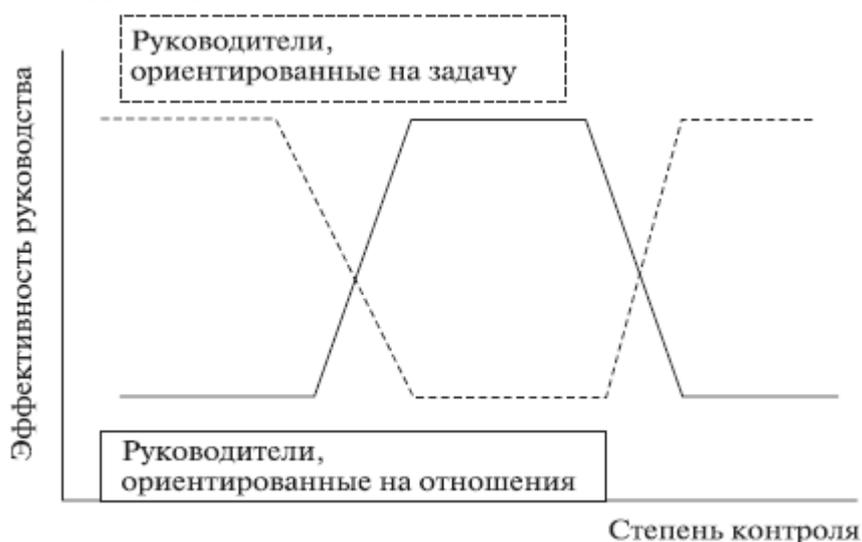


Рис. 2. «Вероятностная модель» эффективности руководства по Ф. Фидлеру [Кричевский, 1996]

В отечественной психологии разработана концепция ценностного обмена [Кричевский, 1996] как механизма выдвижения лидера. Ценностные характеристики членов группы (значимые свойства личности) как бы обмениваются на авторитет и признание лидера. Лидером считается тот, в ком наиболее полно представлены самые значимые для групповой деятельности качества, являющиеся для группы ценностями. Таким образом, на лидерские позиции в ходе взаимодействия выдвигается такой член группы, который как бы идентифицируется с наиболее полным набором групповых ценностей. Именно поэтому он и обладает наибольшим влиянием.

Модель личности руководителя

Как упоминалось выше, руководитель – не только управляющий, лидер и т. д., но и личность. Личностные особенности руководителя могут в значительной степени определять успешность его деятельности и эффективность руководства. Поэтому при отборе людей на руководящие должности возникает проблема личностных критериев. Психологический

портрет менеджера (руководителя) пытались создать многие исследователи. Как правило, такие портреты создаются в парадигме «теории черт».

Таблица 3

Системы качеств менеджера [Ладанов, 1995. С. 42]

№	Англия	США
1	Способность делегировать власть	Развитость ума
2	Коммуникабельность	Честность
3	Доступность	Логичность
4	Умение слушать	Техниковооруженность
5	Авторитетность	Широта познаний
6	Компетентность	Перспективность
7	Техниковооруженность	Коммуникабельность
8	Честность	Цельность характера
9	Твердость	Лидерство
10	Заинтересованность в людях	Способность делегировать власть
11	Позитивность	Ораторские способности
12	Решительность	Умение принимать решения
13	Чувство юмора	Твердость
14	Широта способностей	Умение сосредоточиваться
15	Продуктивность	Умение воспитывать
16	Дружелюбие	Чувство юмора
17	Прилежание	Умение слушать
18	Общительность	Желание слушать
19	Знание специальности	Объективность
20	Отсутствие болтливости	Организаторские способности

Все капитальные труды по менеджменту содержат в себе указания на черты характера и качества личности менеджера. Так, создатель научной организации труда Ф. Тейлор выделял у идеального менеджера ум, образованность, технические знания, силу, тактичность, энергичность, решительность, честность, рассудительность и др. Другой классик менеджмента, А. Файоль, считал, что менеджер должен обладать предвидением, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности. В настоящее время каждая национальная общность, иногда даже каждая фирма проповедают свои специфические системы качеств и черт характера.

Американские авторы считают, что менеджер должен обладать такими качествами, как лидерство, инициативность, решительность, рассудительность, независимость, умение делегировать власть, коммуникабельность, способность к размышлению, умение рисковать, стрессоустойчивость, настойчивость, развитое воображение, чувствительность. Другие компании составляют свои списки качеств.

Известны американская и английская системы качеств и черт характера менеджера (см. табл. 3).

Приведенные примеры показывают, что описание личности менеджера – достаточно сложная задача. Чтобы упорядочить эти описания, можно воспользоваться одной из принятых в психологии классификаций личностных характеристик. Так, например, Р.Л. Кричевский [Кричевский, 1996] использует с этой целью классификацию М. Шоу и выделяет следующие **блоки личностных характеристик менеджера**.

I. Биографические характеристики.

1. *Возраст.* Имеющиеся данные касаются в основном возраста высоких хозяйственных руководителей наиболее развитых стран мира. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний в обрабатывающей промышленности составляет 63,5 года, тогда как американские коллеги того же ранга несколько моложе – 59 лет. Проблема возрастного предела для управленческих работников высокого ранга весьма серьезна. Нельзя отрицать наличия возрастных изменений, не только физических, но и психологических. Установлена довольно сложная зависимость между возрастом и общением. С возрастом наблюдается тенденция ограничивать межличностные контакты, увеличивая вместе с тем сложность моделей взаимодействия. Показано, что между возрастом руководителя и некоторыми параметрами эффективности его деятельности (в частности, удовлетворенностью сотрудников пребыванием в коллективе и авторитетностью руководителя) имеются отрицательные корреляции. Однако возраст необходимо рассматривать не только как биологическую, но и как социально-психологическую характеристику человека. Если человек в зрелом возрасте здоров, энергичен, ставит перед собой все новые цели, то ни к чему отказываться от использования его опыта и знаний. В то же время нельзя считать, что лишь зрелые люди могут занимать высокие посты. История развития предпринимательства показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов стояли очень молодые люди.

2. *Пол.* В настоящее время все чаще на руководящие посты выдвигаются женщины. В связи с этим многие исследователи пытаются вычленить особенности мужского и женского руководства. Показано, что женщины проявляют больший по сравнению с мужчинами интерес к межличностным отношениям. Например, тренеры-женщины гораздо точнее тренеров-мужчин отражают деловой и в особенности эмоциональный аспект групповой структуры. Женщины превосходят мужчин в мягкости, демократичности руководства, в ориентации на человеческие отношения. Возможно, появление женщин в менеджменте связано с новыми требованиями эпохи преобразований, связанных с повышенным вниманием к человеку. Так, чем больше организация уделяет внимания развитию персонала, тем больше в ней менеджеров-женщин.

3. *Социально-экономический статус и образование.* Они чрезвычайно важны как для занятия менеджерской должности, так и для функционирования в ней. По данным Р. Стогдилла, руководители выступают как достаточно образованные и имеющие довольно высокий социально-экономический статус.

II. Способности.

В классификации личности, разработанной М. Шоу, способности делятся на общие (интеллект) и специальные (знания, умения и т. п.). Обнаруживается их связь не просто с руководством, но и с эффективностью руководства. Е. Гизелли пришел к выводу, что наиболее эффективными оказываются руководители не с чрезмерно высокими или низкими показателями, а с промежуточными. Т. Коно, изучив работу японских фирм, обнаружил, что студенты, имевшие исключительно высокие оценки в школе и университете, поступая на службу в японские корпорации, не становятся там высшими менеджерами. Однако, возможно, между интеллектом и эффективностью руководства лежат другие факторы, например мотивация и опыт, отношения с вышестоящим начальством. Недостаточная мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка его со стороны подчиненных и напряженные отно-

шения с вышестоящим начальством снижают влияние интеллекта на эффективность его деятельности.

III. Черты личности.

В справочнике Р. Стогдилла отобраны наиболее упоминаемые в различных исследованиях личностные черты, обуславливающие эффективность руководства. Это:

- а) доминантность – стремление влиять на подчиненных;
- б) уверенность в себе;
- в) эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- г) креативность – способность к творческому решению задач;

д) стремление к достижению и предприимчивость – особенно важны в условиях рынка; такие люди предпочитают ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы, они ставят перед собой умеренные, достижимые цели. Интересно, что деньги для них сами по себе редко означают большую ценность, чаще они важны как показатель успеха;

- е) ответственность и надежность в выполнении задания;
- ж) независимость;
- з) общительность.

IV. Менеджерские характеристики – специфические характеристики, которые необходимы человеку для успешного ведения дел в сфере бизнеса и менеджмента.

В работе Т. Коно (1987) перечисляются следующие менеджерские качества:

а) широта взглядов, глобальный подход – широкое видение проблемы, выходящее за рамки задач конкретной фирмы;

- б) долгосрочное предвидение;
- в) решительность;
- г) необходимость упорной работы и непрерывной учебы;
- д) умение четко формулировать цели;
- е) готовность выслушивать мнения других;

ж) беспристрастность, бескорыстие, лояльность;

з) способность полностью использовать возможности сотрудников и создавать коллектив с гармоничной атмосферой в нем;

- и) личное обаяние и здоровье.

Личностные типологии менеджеров

В зависимости от основания классификации можно выделять разные типы менеджеров.

Классификации, основанные на внутренних установках человека, позволяют различать два основных типа руководителя:

1) *манипулятор* рассматривает других людей как объект воздействия и средство достижения личных целей. Для него характерно сокрытие своих истинных эмоций и мотивов. Манипулятивный способ общения разрушает не только личность человека, на которого направлена манипуляция, но и самого манипулятора;

2) *актуализатор* относится к другим людям как к равным ему личностям. Для него характерны открытое выражение своих эмоций и потребностей, спонтанность и открытость в общении, вера в других людей и в себя. Такой способ общения создает благоприятный климат в коллективе, основанный на взаимном доверии и открытом обсуждении возникающих проблем.

Классификация по типу темперамента: холерики, сангвиники, меланхолики, флегматики. По акцентуациям характера: гиперактивный, дистимичный (пессимистичный),

замкнутый), циклотимичный (подверженный циклическим спадам и подъемам настроения), эмотивный, демонстративный, возбудимый, застревающий, педантичный, тревожный, экзальтированный, интровертированный, конформный [Самыгин, Столяренко, 1997]. Эти типологии достаточно относительны, так как чистые виды темперамента или акцентуации характера встречаются редко.

В настоящее время в практике менеджмента все шире используется классификация типов личности, основанная на типологии К. Юнга в модификации Майерс – Бриггс и Д. Кейрси.

Эта типология выделяет четыре пары предпочтений у людей:

экстраверт (E) – интроверт (I);

сенсорный (S) – интуитивный (N);

мыслительный (T) – чувствующий (F);

решающий (J) – ориентирующийся (P).

При определении своего типа человек должен выбрать по одному предпочтению из каждой пары. Для этого можно воспользоваться специальными тестами. Так получаются 16 типов личности [Самыгин, Столяренко, 1997].

Однако для анализа личности менеджера чаще используется модификация этого метода, предложенная Д. Кейрси и М. Бейтс. Согласно этой модификации, первым фактором, определяющим тип личности, является различие S-N – функция сбора информации. Вторая составляющая зависит от того, какова первая.

N: если вы интуитивист, то в процессе сбора информации вы ориентируетесь на понятное и отвлеченное. Вторым важным фактором будет то, как вы оцениваете получаемую информацию: объективно (T) или субъективно (F). Таким образом, получаются типы NF и NT.

S: если вы сенсорный, то в сборе информации доминирует конкретное и осязаемое. Вторым важным фактором будет то, что вы будете с ней делать, – постараетесь придать ей определенную систему (J) или будете стараться узнать кое-что еще (P). Так получаются типы SJ и SP.

Распределение типов личности среди персонала фирм США:

SJ – 50 % (в основном рядовые сотрудники, но встречаются и в высших звеньях);

NF – 18 % (реже встречаются среди руководителей);

NT – 18 % (чаще встречаются среди руководителей);

SP – 18 % (реже встречаются среди руководителей).

Роль типов в организации.

1. NT – стратегическое планирование, штурман, смотрящий вперед, знающий, куда идти, продумывает путь. Наиболее эффективен на этапе развития организации, когда необходимо вырабатывать перспективы.

2. NF – катализаторы в коллективе, без них коллектив распадается. Лучше всего проявляют себя в работе с кадрами.

3. SJ – костяк организации, занимающийся непосредственно работой. Как руководители наиболее эффективны в стабильной ситуации.

4. SP – «раскачиватели лодки». Быстро реагируют на изменения, выдвигают неожиданные идеи. Наиболее эффективны в ведении переговоров, решении конфликтов. Эффективны в период инноваций и изменений в организации, при ее создании. В стабильной ситуации не могут долго эффективно работать. В России сейчас около 80 % руководителей относятся к этому типу.

Ограничения личностной эффективности менеджера

М. Вудкок и Д. Фрэнсис [Вудкок, Фрэнсис, 1991] предлагают другую концепцию анализа личности менеджера – концепцию личностных ограничений. Ограничением они называют фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы «системы», т. е. организации в целом, рабочей группы или одного человека. Все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но по некоторым причинам у них есть также области недостаточно развитых способностей. Эти последние и называются ограничениями. Данная теория предлагает в качестве быстрее и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личностному росту.

Авторы концепции выделяют 11 потенциальных ограничений.

1. *Неумение управлять собой.* Работа управленца полна волнений и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживая свою производительность. Те руководители, которые не умеют правильно «разряжаться», не полностью используют свое время, энергию и навыки, неспособны справляться со стрессами, ограничены неспособностью управлять собой.

2. *Размытые личные ценности.* От менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру не будет хватать твердых оснований для принятия решений, и его решения будут восприниматься окружающими как недостаточно обоснованные. Менеджеры с непроясненными, непостоянными или не соответствующими времени собственными ценностями ограничены размытостью личных ценностей.

3. *Смутные личные цели.* Менеджеры влияют на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым или нежелательным целям, часто несовместимым с современностью. Подобные менеджеры с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены нечеткостью личных целей.

4. *Остановленное саморазвитие.* Некоторые менеджеры не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом, они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций. Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.

5. *Недостаточность навыка решать проблемы.* Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им часто трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного недостаточностью навыка решать проблемы.

6. *Недостаток творческого подхода.* Часто в менеджерах недостаточно развиты умение творчески подходить к решениям и способность к инновациям. Такой руководитель редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе. Такой руководитель ограничен недостатком творческого подхода.

7. *Неумение влиять на людей.* Руководителям необходимо постоянно воздействовать на людей. Недостаточно настойчивый руководитель, который не умеет устанавливать взаимодействие с окружающими, выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.* Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников и практикующие устаревший управленческий стиль, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. *Слабые навыки руководства.* Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые можно назвать способностью руководить. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

10. *Неумение обучать.* Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

11. *Низкая способность формировать коллектив.* Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или малоэффективна. Такого менеджера ограничивает низкое умение формировать группу.

Согласно этому подходу, качества, необходимые руководителю, не являются раз и навсегда данными от рождения, а развиваются в процессе упорной работы над собой. Поэтому каждый руководитель может развить в себе требуемые качества и таким образом повысить свою эффективность. Для этого ему в первую очередь понадобятся открытость новому опыту и желание изменяться.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Каковы социальные функции менеджмента?
2. В чем различие между руководителем и лидером?
3. Какие вы знаете теории происхождения лидерства?
4. Существуют ли подтверждения теории черт?
5. Какие личностные качества необходимы руководителю?
6. Опишите модель личности руководителя.
7. Какие можно выделить типы руководителей?
8. Какие личностные ограничения руководителей выделяют М. Вудкок и Д. Фрэнсис?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Анализ личностных качеств менеджера.

Выпишите на листе по 20 качеств, необходимых, на ваш взгляд, менеджеру вашей специальности.

В группе обсудите эти качества и составьте единый список качеств, с которым была бы согласна вся группа.

Проранжируйте список по степени значимости качеств (от 1 до 20).

(Выполняется только при высоком уровне доверия и сплоченности в группе). Каждый член группы берет $N - 1$ листочков (N – число человек в группе). На каждом листочке пишет имя члена группы и три качества из составленного группой списка, которые есть у данного человека. Ведущий собирает листочки и отдает их данному человеку, и так по кругу. Когда круг завершится, каждый анализирует свои листочки, выписывает три наиболее часто встречающиеся характеристики и ранжирует каждую в соответствии с общим списком качеств. Средний ранг покажет, насколько вы соответствуете идеалу менеджера с точки зрения данной группы.

Если группа недостаточно готова к упражнению 4, оно заменяется на самооценку. Каждый студент самостоятельно оценивает себя по списку качеств и затем высчитывает средний ранг. Результаты публично не оглашаются.

Обсудите в группе полученные результаты, сравните их с реальным распределением ролей в вашей группе и со своим представлением о себе.

Задание 2. Проанализируйте свои ограничения как менеджера, используя тест из книги М. Вудкока, Д. Фрэнсиса «Раскрепощенный менеджер» (приложение 2). Сравните полученные результаты с вашим восприятием себя и с результатами предыдущего упражнения. Обсудите полученные результаты в группе.

Задание 3. Определите свой тип личности по типологии Д. Кейрси (приложение 3). Обсудите результаты в группе.

Задание 4. Напишите отчет по теме. Разделите лист пополам. Справа выпишите все ваши качества, которые помогают вам руководить людьми, слева – те, что мешают. Каких качеств больше? Составьте программу самоизменений. Если возникнет желание, обсудите результаты в группе, если не хотите – сдайте листок преподавателю.

Литература

Основная

Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991.

Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1996.

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 1997.

Дополнительная

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 1998.

Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.

Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. М.: Изд-во МГУ, 1991.

Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.: Дело, 1995.

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Fiedler F.E. Leadership and leadership effectiveness traits: a reconceptualization of leadership trait problem // Leadership and interpersonal behavior. N.Y., 1961.

2.2. Деятельность руководителя

Основные понятия: *деятельность, действия, операции, мотив, цель, задача, функции управления, делегирование полномочий, планирование, организация, контроль, стиль руководства*

Деятельность руководителя является достаточно сложной и разнонаправленной. Анализ функций руководства, приведенный выше, показывает ее основные направления: планирование, организация, мотивация, контроль. Однако для более глубокого анализа деятельности руководства необходимо использовать системный подход.

Для анализа деятельности применяется теория деятельности, разработанная А.Н. Леонтьевым [Леонтьев, 1975]. Напомним общее строение деятельности по А.Н. Леонтьеву.

Деятельность направляется **мотивом**.

Действия направлены на достижение **цели**.

Операции – способы осуществления действия – зависят от **условий**.

Цель, данная в конкретных условиях, называется **задачей**.

В.Д. Шадриков понимает деятельность как активное отношение к действительности, направленное на достижение сознательно поставленных целей [Шадриков, 1980]. Ключевыми понятиями он считает мотив и цель деятельности.

Мотив деятельности – внутренние побуждения человека к данной деятельности. Цель деятельности – образ ее результата. Результат деятельности – ее итог. Он может совпадать с целью деятельности, и тогда говорят о достижении цели, а может и не совпасть – в этом случае цель не достигнута. Параметры деятельности – количественные и качественные характеристики деятельности как способа достижения цели. Способ деятельности – конкретный путь достижения цели. Способ определяется условиями, в которых деятельность протекает.

Нормативно-одобренный способ деятельности – это способ, закрепленный инструкциями. Однако каждый руководитель вырабатывает индивидуальный способ деятельности, обусловленный индивидуальными характеристиками и конкретными условиями деятельности. Кроме того, в процессе профессионализации вырабатывается **индивидуальный стиль** деятельности – обусловленный личностными качествами устойчивый способ выполнения определенной деятельности. Индивидуальный стиль может формироваться целенаправленно или стихийно, однако в последнем случае могут закрепиться неэффективные способы выполнения деятельности.

Деятельность управления следует рассматривать как систему. Система – это целое, состоящее из элементов, причем: а) свойства системы не сводятся к свойствам элементов; б) при изменении даже одного элемента изменяется система как целое. Психологическая система деятельности – это структура деятельности, организованная для достижения конкретной цели. К компонентам психологической системы деятельности относятся:

- 1) мотивы деятельности – внутренние побуждения к данной деятельности;
- 2) цель деятельности – образ ее результата;
- 3) принятие решений – анализ ситуации, проводимый субъектом деятельности;
- 4) программы деятельности – способы выполнения действий;
- 5) профессионально важные качества – качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность ее выполнения.

Процесс формирования психологической структуры деятельности в конкретной ситуации (для достижения конкретной цели) называется системогенезом [Шадриков, 1982, 2007]. В ходе системогенеза деятельности определяются компоненты системы, взаимосвязи между ними, и происходит их развитие в плане обеспечения достижения цели.

Управленческая деятельность направляется **мотивом** реализации миссии организации (внешняя мотивация). Однако мотивация деятельности подпитывается также личными мотивами руководителя (внутренняя мотивация). Если личные мотивы противоречат целям организации, руководство может быть неэффективным.

Основные **действия**, которые осуществляет руководитель, тесно связаны с **функциями управления**.

1. **Целеполагание.** Заключается в выработке целей. Цели могут быть стратегические и промежуточные. Руководитель формулирует цели не только своей деятельности, но также деятельности исполнителя (на эту особенность управления мы указывали в главе 1). Целеполагание осуществляется в процессе **принятия решения**.

2. **Планирование.** После того как цели сформулированы, необходимо составить план их достижения, т. е. выработать систему действий. Руководитель составляет план не только собственных действий, но и действий исполнителей. С планированием связано **прогнозирование** – предвидение реальных тенденций, состояния организации и личности в будущем.

3. **Организация.** Для выполнения плана действий необходимо организовать согласованные действия сотрудников организации. Ключевым моментом реализации этой функции является организация взаимодействия между подчиненными. Для успешной реализации организации руководителю необходимо владеть действием **делегирования полномочий**.

4. **Стимулирование.** Включает разработку и использование стимулов, побуждающих исполнителей к эффективному выполнению делегированных им действий. Эта функция является следствием основной проблемы управления – разделением целеполагания и выполнения действий между разными людьми. Для успешного осуществления стимулирования руководителю необходимо владеть действиями **мотивирования подчиненных**.

5. **Контроль.** Функция контроля необходима для успешного руководства. Контроль состоит в сличении результата действий подчиненных и заданной первоначально цели. Контроль может быть текущим, промежуточным и итоговым. Текущий контроль позволяет отслеживать процесс выполнения деятельности. Промежуточный контроль оценивает успешность выполнения действия на различных этапах и своевременно его корректирует. Итоговый контроль позволяет оценить эффективность выполнения деятельности в целом. Для осуществления функции контроля руководителю необходимо владеть навыками получения обратной связи, анализа деятельности.

Таблица 4

Функции управления и действия руководителя

Функции управления	Действия руководителя по осуществлению функций
Целеполагание	Принятие решений, анализ ситуации
Планирование	Принятие решений, прогнозирование
Организация	Делегирование полномочий, распределение ролей и функций
Стимулирование	Мотивирование
Контроль	Обратная связь, анализ деятельности

Содержание деятельности руководителя при выполнении им функций управления представлено в табл. 5.

Таблица 5

Знания и навыки, необходимые при осуществлении функций управления [Розанова, 2008. С. 59]

Планирование	Организация
1. Постановка четких и ясных целей	1. Знание профессиональных и личностных качеств подчиненного
2. Составление четкого плана работы группы	2. Знание динамики групповых процессов
3. Сбор необходимой информации о решаемых задачах	3. Управление выполнением общегрупповых целей
4. Привлечение исполнителей к дальнейшей работе над планом	4. Осознание каждым работником общих целей деятельности

Окончание табл. 5

5. Возможности развития плана для постановки дальнейших целей	5. Урегулирование конфликтных ситуаций
6. Составление возможных прогнозов	6. Проведение мероприятий по использованию социально-психологических феноменов
Мотивация	Контроль
1. Знание личностных особенностей исполнителей	1. Доброжелательность при контроле
2. Знание потребностей работников	2. Помощь работникам в исправлении ошибочных действий
3. Нормальное деловое общение с подчиненными	3. Положительные цели контроля
4. Учет степени удовлетворенности работника трудом	4. Четкость в проведении процедуры контроля
5. Знание потенциала работника	5. Нормальное состояние общения при контроле
6. Знание своих возможностей	6. Наличие доверия при контроле

Итак, руководитель формулирует цель – идеальное представление о желаемом состоянии объекта управления или результата деятельности. Если фактическая ситуация не соответствует цели или что-то препятствует ее достижению, возникает **проблемная ситуация**. В

подобных ситуациях включается процесс принятия решения. Процесс принятия управленческого решения начинается с момента возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения. Решение представляет собой перечень мер, действий, позволяющих привести систему к требуемому состоянию, т. е. достичь цели.

Выделяют **пять этапов** принятия управленческих решений.

I. Ориентировочный этап: выявление проблемной ситуации и определение цели решения.

Для формулировки целей рекомендуется использовать принципы SMART. Это название образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели(ей):

- 1) конкретность (specific);
- 2) измеримость (measurable);
- 3) достижимость (achievable);
- 4) выгодность (rewarding);
- 5) временные рамки (time bound).

Проверка соответствия формулировки цели названным критериям производится путем ответов на следующий перечень вопросов.

1. Есть ли точное выражение того, что именно должно быть получено в результате достижения данной цели? Четко ли определено, что именно относится к данной цели?

2. Каковы критерии измерения степени достижения цели (в количественном выражении)?

3. Реальна ли поставленная цель? Возможно ли достижение заявленной цели с учетом имеющихся ресурсов? Можно ли ее достичь при возникновении прогнозируемых затруднений?

4. Какая польза или выгода будет получена в результате достижения цели? Кто конкретно и какую конкретно выгоду сможет извлечь из достижения данной цели? Вносит ли достижение данной цели существенный вклад в достижение целей более высокого порядка?

5. Какое время отведено на достижение данной цели? Достаточно ли выделенного времени для реального достижения данной цели? Установлена ли точная дата, когда цель будет достигнута?

II. Информационный этап: сбор, переработка и анализ информации, касающейся проблемной ситуации, а также ограничений, мешающих ее разрешению.

На этом этапе можно использовать технологию SWOT-анализа. Название метода образовано первыми буквами английских терминов, отражающих основные блоки анализа организации: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats).

При использовании SWOT-анализа необходимо осуществить анализ сильных и слабых сторон проекта в контексте факторов внешней среды (возможностей, угроз и ограничений). Возможности, угрозы и ограничения – это факторы внешней среды, которые могут способствовать либо препятствовать достижению цели. Если фактор благоприятен, и мы намерены им воспользоваться, то мы относим его к числу возможностей. Если фактор активно неблагоприятен (т. е. его действие способно привести к разрушению проекта), то в данном случае мы говорим об угрозе. Если фактор пассивно неблагоприятен (т. е. его действие само по себе не разрушает достижение цели, но скорее препятствует ему), то мы говорим об ограничении.

К числу факторов среды, которые обычно подвергаются анализу, относятся:

- 1) состояние спроса на продукт или услугу (растет, стабилен, падает);
- 2) степень конкуренции на рынке (высокая, умеренная, низкая);
- 3) наличие незанятой ниши (ниш);
- 4) законодательство (на предмет наличия ограничений);

- 5) проводимая государством политика (на предмет создаваемых ею возможностей и угроз для проекта);
- 6) доступность необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, технологических и т. д.);
- 7) культурные, экологические, морально-этические требования.

Для оформления итогов SWOT-анализа можно использовать приведенную ниже матрицу (табл. 6).

После заполнения предлагаемой выше матрицы иногда проводят второй этап анализа – этап попарных сопоставлений. В рамках этого этапа мы сопоставляем сильные и слабые стороны с возможностями, угрозами и ограничениями. Такого рода анализ позволяет породить новые интересные идеи по доработке проекта, лучше продумать стратегию его реализации.

Таблица 6

Матрица SWOT-анализа

Внутренние факторы	Внешние факторы
<i>Сильные стороны</i>	<i>Возможности</i>
Внутренние факторы	Внешние факторы
<i>Слабые стороны</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Ограничения</i>	

III. Этап выработки и принятия решений включает следующие подэтапы:

- 1) выработку критериев принятия решений (это могут быть экономичность, надежность, оперативность и др.);
- 2) оценку альтернативных решений;
- 3) выбор оптимального решений среди альтернатив.

IV. Организационный этап: доведение принятого решения и сроков его реализации до исполнителей, назначение ответственных, организация их взаимодействия. На этом этапе руководителю необходимо активно использовать действия по делегированию полномочий.

V. Контролирующий этап: учет и контроль выполнения решения.

Методы оптимизации процесса принятия решения

Для повышения эффективности принятия решения используются различные методы [Самыгин, Столяренко, 1997; Розанова, 2008].

- 1. *Список контрольных вопросов.* Составляются вопросы, которые являются отправной точкой для анализа.
- 2. *Техника «расчленения».* Этот способ применяется для улучшения осязаемых объектов. Суть его заключается в разложении изучаемого объекта на составные части и анализе основных качеств, особенностей или свойств каждой части в отдельности.
- 3. *Анализ затрат и результатов.* Он применим к конструированию или улучшению динамических систем. Цель этого приема – достижение определенной отдачи от применения

одного или более определенных факторов в пределах ограниченности ресурсов (включая время и деньги).

4. *Использование ассоциаций.* В случае возникновения проблемы надо спросить себя: «Что мне напоминает эта ситуация (человек, место и т. п.)?». Если какое-то время не контролировать свои мысли, а просто наблюдать за тем, что приходит в голову, можно найти ответ.

5. *Выяснение мнения других.* Часто изложение кому-то вслух проблемы помогает более четко сформулировать собственное решение.

Для повышения эффективности принятия решения можно использовать групповые формы работы.

6. *Метод использования неожиданных мыслей* (метод мозгового штурма). Руководитель излагает проблему и просит каждого члена группы с ходу высказать свои соображения. Все мысли немедленно записываются. Запрещается всякая критика идей. Затем все записанные мысли анализируются критически руководителем или другой группой.

7. *Прием Гордона.* Этот метод также требует наличия группы. Руководитель предлагает группе для обсуждения вопрос, касающийся проблемы, но не раскрывает содержания самой проблемы. Группа свободно обсуждает поставленный вопрос. Руководитель вмешивается в обсуждение только в том случае, если оно выходит за пределы проблемы. Когда же проблема раскрывается, тогда группа начинает переносить все выявленные принципы на решение конкретной задачи.

8. *Метод синектики.* Включает четыре этапа работы:

- участники обдумывают проблему и пытаются найти решение, свои варианты записывают;
- участники выбирают лидера, который излагает свое мнение;
- каждый участник излагает свою точку зрения, дискуссия направляется лидером;
- высказанные мнения анализируются группой экспертов.

Эффективность решения. В теории менеджмента подчеркиваются два основных фактора эффективности принятия решения. Первый – выбор наилучшей из альтернатив с учетом возможностей исполнителей принятого решения (фактор качества «К»). Второй – степень принятия этого решения людьми (фактор «П»). Отсюда эффективность решения определяется по формуле: $ЭР = П \times К$ (рис. 3). Когда один из выделенных факторов снижается, эффективность решения падает.

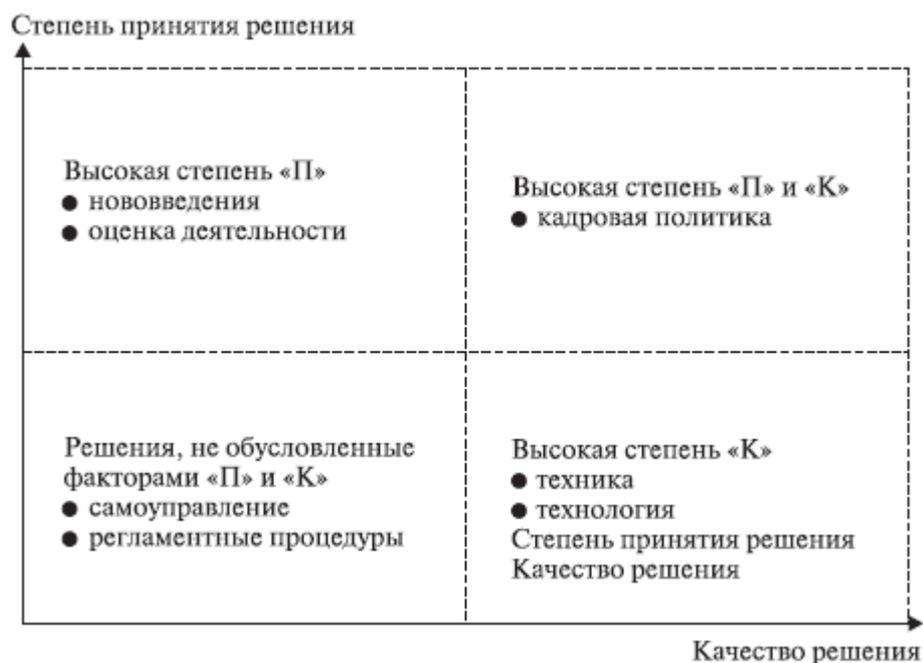


Рис. 3. Группировка решений по основаниям «принятие» и «качество» [Ладанов, 1995]

По данным И.Д. Ладанова [Ладанов, 1995], в процветающих зарубежных фирмах до 90 % решений характеризуются высокой степенью «П» и «К».

Делегирование полномочий

Руководителю необходимо уметь делегировать полномочия сотрудникам. Некомпетентный руководитель берет на себя выполнение действий по достижению плана, тем самым снижая эффективность и скорость достижения цели. Таким образом, по качеству делегирования судят о компетентности руководителя.

Делегируются:

- 1) рутинная работа;
- 2) специализированные действия;
- 3) частные вопросы;
- 4) подготовительная работа.

Не подлежат делегированию:

- 1) основные функции руководства;
- 2) задачи высокой степени риска и особой важности;
- 3) необычные, исключительные действия;
- 4) срочные действия, не оставляющие времени для объяснения и проверки;
- 5) задачи строго доверительного характера.

Алгоритм процесса делегирования полномочий:

- 1) подготовить подчиненного;
- 2) объяснить задачу;
- 3) показать, как ее решать и что делать;
- 4) доверить дальнейшее ее решение подчиненному;
- 5) осуществлять контроль над исполнением.

Особенности управленческого труда

Анализ деятельности руководителя позволяет выявить ее общие особенности:

- 1) большое число действий (преимущественно кратковременных);
- 2) частые вмешательства извне;
- 3) широкая сеть контактов (выходящих за пределы рабочей группы);
- 4) преобладание устного общения с окружающими;
- 5) высокий уровень ответственности за принимаемые решения;
- 6) неалгоритмический характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации в условиях часто меняющейся среды.

Эти особенности деятельности руководителя приводят к высокой психической напряженности. Поэтому руководителю необходимо владеть набором способов саморегуляции. Среди них могут быть: библиотерапия, музыкотерапия, использование воды как мощного регулятора эмоций, общение с природой, специальные техники – аутотренинг, техники мышечной релаксации. Важно, чтобы таких методов в арсенале руководителя было много, иначе может сформироваться какая-либо зависимость (игромания, алкоголизм, шопоголизм и т. п.).

Стиль руководства и лидерства

Как мы уже видели, успешные руководители могут обладать разным набором индивидуально-личностных качеств. Для того чтобы личные качества не мешали, а способствовали осуществлению деятельности, руководители вырабатывают индивидуальный стиль деятельности – специфический способ осуществления действий наиболее эффективным для данного индивида способом. Индивидуальный стиль деятельности руководителя принято называть стилем руководства (или лидерства). Стиль руководства, или лидерства, включает индивидуально-типологические особенности системы методов воздействия на подчиненных.

Проблемой стиля лидерства занимался Курт Левин [Levin, 1947]. Он выделил общую психологическую составляющую деятельности лидеров (руководителей), назвав ее лидерством. С тех пор это понятие употребляется в социальной психологии. Выделенные К. Левином стили лидерства рассматривались через призму власти. Первую классификацию стилей лидерства Левин заимствовал из сферы государственного управления: авторитарный, демократический, анархический (либерально-попустительский). Эта классификация остается наиболее популярной и в настоящее время (с некоторыми вариациями в названии стилей).

Авторитарный стиль основан на позиции руководителя «сверху», субъект-объектном общении, подчиненный воспринимается как исполнитель. Контроль жесткий.

Либерально-попустительский стиль фактически исключает управление как таковое, руководитель отстраняется от руководства, и подчиненные оказываются предоставлены сами себе. Контроль слабый или отсутствует.

Демократический стиль управления предполагает взаимодействие между подчиненными и руководителем на основе сотрудничества, позиция руководителя «на равных», подчиненный воспринимается как личность, а не только как исполнитель, решения принимаются коллегиально, подчиненным предоставляется определенная свобода выбора в рамках своей компетенции, но контроль присутствует.

А.Л. Журавлев [Журавлев, 1979] предложил модель стиля руководства с точки зрения его целостности. Он выделил три компонента стиля руководства: «Д» – директивность, «К» – коллегиальность, «П» – пассивное невмешательство с тенденцией к попустительству. Определение стиля означает измерение степени выраженности его компонентов.

Роль компонентов стиля. Коллегиальный компонент способствует созданию благоприятных условий для выполнения производственных заданий в коллективе. Наиболее значимым является его выраженность в 8–9 баллов. Директивный компонент имеет значение для процесса руководства в пределах средних значений в 5–7 баллов. Попустительский компонент отрицательно влияет на результаты эффективности деятельности руководителя. Значения в допустимых пределах составляют 5–6 баллов.

А.Л. Журавлев предложил свою классификацию стилей руководства, состоящую из семи стилей (трех основных и четырех дополнительных).

Основные (крайние) стили.

1. *Директивный.* Руководитель стремится к единоначалию, жесткому контролю. В качестве метода руководства использует приказ, замечания, выговоры. Не принимает возражений и советов со стороны подчиненных. Ориентирован на задачу, а не на дело.

2. *Попустительский (либеральный).* Руководитель пассивен, не умеет приказывать и контролировать. Основной метод воздействия – уговоры сотрудников.

3. *Коллегиальный.* Руководитель активно делегирует полномочия, склонен к коллегиальным решениям. Основные методы воздействия – просьба и поручение, приказы даются редко. Контроль систематический, но не жесткий. Отношения с подчиненными доброжелательные.

Дополнительные (промежуточные) стили.

4. *Директивно-коллегиальный.* Руководитель стремится к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность. Преобладающий метод руководства – приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко. Проявляет интерес к дисциплине, жесткому контролю. Ориентирован на дело.

5. *Директивно-пассивный.* Распределение полномочий постоянно меняется. Часто прибегает к просьбам и уговорам, но когда это не помогает, использует приказы. Строго относится к соблюдению дисциплины, однако контроль осуществляет редко.

6. *Пассивно-коллегиальный.* В осуществлении управленческих функций занимает пассивную позицию, а также стремится избежать ответственности. Основным методом руководства – просьбы, советы, уговоры, приказы старается не отдавать. Слабо контролирует работу подчиненных.

7. *Смешанный.* Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляется между руководителем и исполнителями. Инициатива исходит как от руководителя, так и от подчиненных. Но на себя старается брать немного. Основные методы воздействия – приказ, поручение или просьбы, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам и другим санкциям. На дисциплине не заостряет внимания. Осуществляет избирательный контроль.

Американские исследователи Роберт Блейк и Джейн Моутон [Blake, Mouton, 1966] предложили модель стилей руководства, основанную на иных факторах. Они обнаружили, что деятельность менеджера можно описать с помощью двух факторов: а) ориентация на задачу, дело (вектор производства); б) ориентация на отношения в коллективе, на людей – членов коллектива (вектор человека). Между этими векторами существует определенное противоречие: если стремиться повысить производительность труда, не обращая внимания на потребности людей, эффективность труда будет падать; если все внимание уделить человеку, оставив цели производства на втором плане, эффективность также упадет.

Р. Блейк и Д. Моутон разработали так называемую «решетку менеджмента», описывающую пять типов руководителей или стилей руководства (рис. 4).

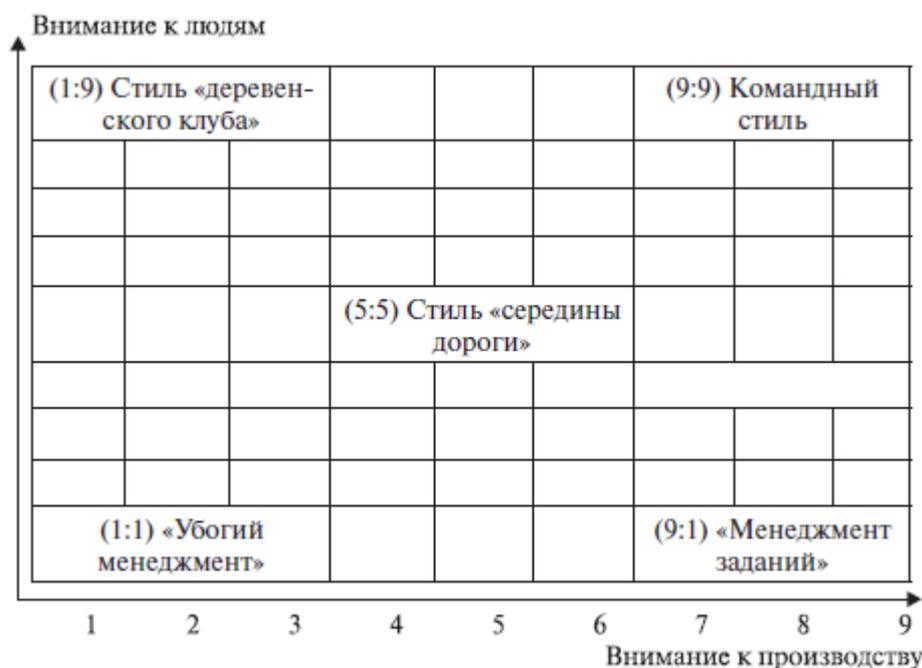


Рис. 4. «Решетка менеджмента» по Р. Блейку, Д. Моутон [Blake, Mouton, 1966. P. 31]

Код 9:1 – «менеджмент заданий» – полностью ориентирован на производство и уделяет минимум внимания людям. Это жесткий курс администратора, для которого главное результат, человек является лишь исполнителем.

Код 1:9 – стиль «деревенского клуба» – противоположный тип: уделяет основное внимание людям и отношениям, дело часто страдает.

Код 5:5 – стиль «середины дороги» – часто ищут компромиссов и ориентируются на средние достижения. Такие руководители склонны к манипулированию людьми.

Код 1:1 – «убогий менеджмент». Склонны плыть по течению, не вмешиваясь в процесс. Часто это случайные люди в менеджменте.

Код 9:9 – командный стиль. Авторы модели считают этот тип самым продуктивным. Он учитывает и нужды производства, и интересы людей. Устремлен к инновациям и развитию организации.

Следует отметить, что универсально идеального стиля руководства не существует. Стиль руководства является функцией двух переменных: личности руководителя и условий, в которых осуществляется деятельность. Стиль руководства тесно связан с моделью управления, исповедуемой руководителем. Так, руководители, склонные к модели X, скорее всего будут выбирать авторитарный стиль руководства. Руководители, выбирающие модель Y, склонны к демократическому стилю. Ряд других личностных характеристик также влияет на выбор стиля (уровень тревожности, самооценки, локус контроля, структура ценностных ориентации и др.). С другой стороны, в разных ситуациях требуется различный стиль управления. Показано, что авторитарный стиль наиболее эффективен в экстремальных условиях, требующих быстрых решений и жесткого руководства. Не зря он так распространен в армии. В то же время в условиях относительной стабильности авторитарный стиль может приводить к недовольству и конфликтам в коллективе. Либерально-попустительский стиль может быть необходим в коллективах с творчески ориентированными сотрудниками, вмешательство в деятельность которых ухудшит результат (писатели, артисты, ученые). Поэтому руководителю важно выбрать вид деятельности, соответствующий его личностным особенностям.

Вопросы для промежуточного контроля

1. Какова структура управленческой деятельности?
2. Что такое индивидуальный стиль деятельности?
3. Каковы компоненты психологической системы деятельности?
4. Что такое системогенез управленческой деятельности?
5. Какие основные управленческие функции вы знаете?
6. Какие действия совершает руководитель? Какие функции управления реализуют эти действия?
7. Каковы этапы принятия управленческих решений?
8. Можно ли оптимизировать процесс принятия решений? Как?
9. От чего зависит эффективность процесса принятия решения?
10. Каковы принципы и этапы делегирования полномочий?
11. Какие существуют виды контроля?
12. Что такое «стиль руководства (лидерства)»?
13. Какие стили лидерства и руководства вы знаете?
14. Что описывает «решетка менеджмента» Блейка – Моутон?
15. Существует ли оптимальный стиль лидерства?

Задания для работы на занятии и самостоятельной работы

Задание 1. Выберите ситуацию, связанную с руководством знакомым вам коллективом (это может быть вуз или любое знакомое вам предприятие). Если вы работаете, можете проанализировать позицию руководителя на своем предприятии. Выберите позицию руководителя любого уровня, о деятельности которого вы имеете представление, и составьте анализ структуры его деятельности (деятельность – мотив – цель – действия – операции – условия). Подробно проанализируйте, какие действия направлены на осуществление основных функций руководства.

Задание 2. Проанализируйте свой стиль руководства по двум методикам (приложение 4). Сравните полученные по двум методикам результаты. Соотнесите также полученный результат с результатом по методике XYZ (приложение 1). Сделанные вами выводы обсудите в группе.

Задание 3. Выберите любую проблемную ситуацию. Разработайте решение этой ситуации на основе модели «Семь ступеней». Для этого ответьте на семь вопросов.

1. В чем заключается проблема?
 2. Какие данные мне необходимо получить и проанализировать, чтобы четко сформулировать проблему?
 3. Какие альтернативные варианты решения существуют?
 4. К каким последствиям приведет тот или иной вариант решения?
 5. Какое решение является лучшим (выберите критерии: краткосрочный или долгосрочный эффект; объем материальных и человеческих ресурсов; оправдает ли результат затраченные усилия; необходима ли поддержка кого-то из сотрудников; поможет ли данный вариант решить проблему или устранит только ее симптомы)?
 6. Как будет осуществляться контроль над результатом?
 7. Возможное изменение решения в результате контроля?
- Результаты решения доложите на занятии в группе.

Задание 4. Выберите процедуру принятия решения для каждой из двух ситуаций. Обоснуйте свой выбор.

Ситуация 1. Ваша организация работает уже пять лет. Сотрудники получают стабильную зарплату. Она почти не зависит от их исполнительности и трудолюбия. Назрела необходимость изменить условия оплаты так, чтобы более трудолюбивые получали больше. Бухгалтером подготовлена новая схема зарплаты. Как вы будете принимать решение о ее введении в организации?

Ситуация 2. В организации появилось новое направление деятельности. Вы решили, что оно будет работать на основе самокупаемости. Вам нужны сотрудники для занятия вакансий. По какой технологии вы будете заполнять ставки?

Процедуры принятия решений (по Вруму, Яго).

Авторитарная. Решение принимается руководителем самостоятельно без консультации с подчиненными.

Квазиавторитарная. Менеджер использует подчиненных в качестве сборщиков информации, необходимой для принятия решений, затем принимает его самостоятельно.

Консультативная. Менеджер проводит консультации с подчиненными по отдельности и самостоятельно принимает решение с учетом мнения подчиненных или без него.

Квазиколлегиальная. Сбор требуемой для решения информации и ее обсуждение проводится совместно с руководителем и подчиненными. Последнее слово в решении остается за руководителем.

Коллегиальная. Все этапы работы проводятся совместно. Менеджер принимает участие в окончательной формулировке решения наравне с подчиненными.

Литература

Основная

Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.: Дело, 1995.

Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. М.: Политиздат, 1975.

Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 1997.

Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Наука, 1982.

Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза деятельности. М.: Логос, 2007.

Дополнительная

Журавлев А.Л. Стиль руководства по управлению социально-психологическим климатом производственного коллектива // Социально-психологический климат коллектива. Теория и методы изучения. М.: Наука, 1979.

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Шадриков В.Д. Психологический анализ деятельности как системы // Психологический журнал. 1980. Т. 1. № 3. С. 33–46.

Blake R.R., Mouton J.S. Managerial Facades // Advanced Management Journal. 1966. July.

Lewin K Group Decision and Social Change // Readings in Social Psychology. N.Y.: Holt, 1947.

2.3. Имидж руководителя

Основные понятия: *имидж, индуктор, реципиент, самопрезентация, профессиональный имидж, личностный имидж, прямая имиджформирующая информация (ПИФИ), косвенная имиджформирующая информация (КИФИ), лидер мнения, конфаблятор, средовой имидж, габитарный имидж, вербальный имидж, невербальный имидж, самораскрытие, этапы имиджирования*

Образ другого человека, формирующийся в процессе общения с ним, называется **имиджем** этого человека.

Субъекты имиджа.

1. *Индуктор (прототип) имиджа* – субъект, образ которого формируется. Индуктором имиджа может быть человек, группа, организация, предмет (товар).

2. *Реципиент имиджа* – воспринимающий индуктора субъект, в чьих глазах формируется имидж. Реципиентом может быть отдельный индивид или группа.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Стоимость полной версии книги 71,28р. (на 02.04.2014).

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.