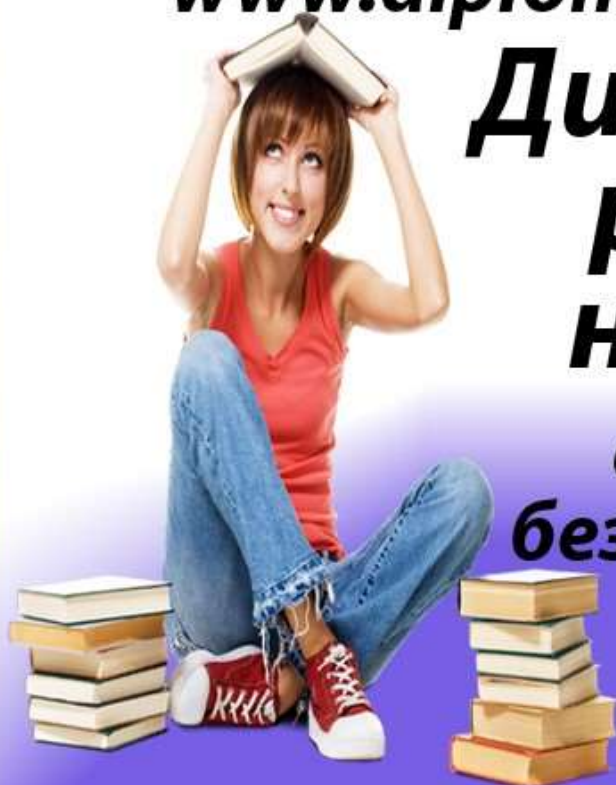


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

**Дипломные  
работы  
на заказ**

**от автора  
без предоплаты**



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	8
1.1.Социально-психологические методы управления.....	8
1.2.Рекомендации по использованию социально- психологических методов.....	17
2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	27
2.1. Власть и роль личности в управлении.....	27
2.2.Типы руководства коллективом.....	35
2.3. Факторы, оказывающие влияние на развитие персонала организации...	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	44
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	47

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях конкурентной борьбы между предприятиями за лидерство на рынке, все большее число этих предприятий понимают важность грамотного управления фирмой, персоналом, что непосредственно сказывается на экономическом показателе работы фирмы.

Любое предприятие, основанное на труде большого числа людей, нуждается в совершенствовании системы управления персоналом. С каждым годом появляется много различных технологий управления человеческими ресурсами, но неизменным остается тот факт, что каждый работник - это, прежде всего человек со своими личными социальными, психологическими и физиологическими особенностями.

Именно эти индивидуальные особенности человека, а точнее грамотный подход к управлению ими показывают, как влияют социально-психологические методы управления на эффективность работы всех подразделений предприятия.

В системе управления персоналом существуют различные методы управления такие, как административные, экономические, социально-психологические, которые тесно переплетаются между собой и направлены на достижение целей организации. Но, по моему мнению, легче всего провести профилактику заболевания, чем лечить его. Так и на предприятии, дешевле будет грамотно организовать работу сотрудников с учетом всех социальных, психологических и физиологических особенностей, чем потом устранять последствия этой работы.

С ходом современного научно-технического и социального прогресса, с его противоречащими социальными и социально-психологическими тенденциями и последствиями неразрывно связаны многие острые проблемы управления на предприятии. Управление организацией – созданной людьми системой (группой людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели или целей) представляет собой сложную работу, так

же это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Руководство должно признавать, что каждый работник представляет собой личность с неповторимыми переживаниями и запросами. [1; с.316]

Актуальность данной темы объясняется появившемся в двадцатом столетии тенденциям к рассмотрению менеджмента, как процесса управления людьми и взгляд на человека, как на объект управления, а не часть механизма.

На это указывает не только развитие школ управления, но и появление в конце девятнадцатого века школы психоанализа, созданной З. Фрейдом и обозначившей серьезный перелом в структуре философского и психологического (как теоретического, так и прикладного) знания. В частности, Фрейд указал, рассматривая патологические случаи, на наличие многих, не учтенных ранее факторов, влияющих на поведение людей.

Можно провести параллель между развитием медицины, в частности, психологии, и развитием различных школ управления. Позволю себе привести цитату: «Медики были воспитаны в духе исключительно высокой оценки анатомических, физических, химических моментов. К оценке психического они не были подготовлены, то есть они относились к нему безразлично или отрицательно. Они, очевидно, сомневаются в том, что психические факторы вообще допускают точное научное толкование. В этот материалистический, или, лучше говоря, механистический, период медицина сделала колоссальные успехи, но вместе с тем она в близорукости своей проглядела самые важные и самые трудные проблемы жизни» Возможность проведения параллели я вижу в том, что существовавшие до двадцатого века теории управления почти не обращали внимания на то, что, в конечном счете, объектом управления, так или иначе, является человек.[1;320]

Если говорить об исторических предпосылках таких изменений, то можно упомянуть известные из истории социологии факты, имевшие место в

начале и середине девятнадцатого века, то есть, в период, непосредственно предшествовавший появлению социологии как самостоятельной науки.

В настоящее время полки книжных магазинов пестрят книгами о психологии малой группы, о психологии коллектива, о значении правильного психологического климата в организации. Такое засилье книг по данной тематике заставляет предположить не только актуальность, но и востребованность прикладных разделов данной области человеческого знания.

Социально-психологические методы управления основаны на нравственных ценностях. Они вырабатываются применительно к условиям определенной культуры, отражают ее систему ценностей и нормы поведения: индивидуальные и групповые интересы, межличностные и межгрупповые отношения, мотивацию и управление поведением человека. В результате перенос их в другие условия неэффективен, а часто невозможен. Методы вознаграждения, стимулирующие индивидуальную производительность, не дадут положительного результата в коллективистическом обществе; методы повешения эффективности работы предприятия, основанные на конфротации нельзя использовать там, где в число основных ценностей входят гармония и отсутствие конфликтов; методы решения проблем, построенные на демографических принципах сложно применять в традиционно автократической культуре; матричная система организации не может работать эффективно в условиях, когда люди высоко ценят единоначалие и предпочитают получать приказы от одного представителя власти.

Есть методы управления, выработанные применительно к характеру и сложности производственного процесса или числу регистрируемой и анализируемой информации, то есть касающейся технологической, экономической и финансовой сторон организации. Такие методы обычно нейтральны по отношению к человеческим ценностям, их легче перенести из одной системы в другую. Однако и в этом случае их использование создает новую ситуацию, в которую будут вовлечены моральные положения.

Например, метод контроля за производством или календарного планирования технического обслуживанию, применения которого требует технология, может противоречить убеждениям и привычкам рабочих, касающихся пунктуальности, организации труда и дисциплины, обоснованного отсутствия на работе, точности и достоверности учтенной документации и т.д.

Работа с людьми – одна из самых сложных и многогранных форм человеческой деятельности. Для эффективного управления необходима система мотивов и стимулов, побуждающих работников раскрыть свои способности, плодотворно трудиться и эффективно использовать производственные ресурсы, создание которой невозможно без учета психологии личности и социально-психологических закономерностей развития коллектива.

Применение социально-психологических методов управления может быть эффективным только в том случае, когда имеется полная и достоверная информация о происходящих в коллективе процессах. Важно знать состав коллектива органа, интересы, склонности и поступки работников, причины многих явлений, мотивы поведения, положительные и отрицательные тенденции в развитии коллектива.

Работоспособный сплоченный коллектив возникает не сразу – этому предшествует длительный процесс становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того складывается коллектив стихийно или формируется сознательно, целенаправленно.

Прежде всего, речь идет о ясных, понятных целях предстоящей деятельности коллектива, соответствующих внутренним стремлениям, ради достижения которых они готовы полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и починиться групповой власти. Другим важным условием успешного формирования коллектива является наличие определенных, пусть даже незначительных достижений в процессе

совместной деятельности, наглядно демонстрирующих ее явные преимущества перед индивидуальной.

Сплоченный коллектив не может существовать без совместимости образующих его людей и правильного распределения между ними обязанностей в соответствии со способностями и желаниями каждого, что позволяет им сотрудничать и успешно решать возникающие проблемы.

Для успеха официальному коллективу нужен сильный руководитель, которому люди готовы подчиняться и за которым готовы идти к поставленной цели, несмотря на трудности и невзгоды.[16;с.72]

Главной целью данной работы является изучение применения социально-психологических методов управления на предприятии .

Задачи курсовой работы:

- изучить современные подходы к проблеме социально-психологических методов управления;
- проанализировать современное состояние социально-психологических методов управления на предприятии;
- выявить резервы и пути повышения эффективности работы персонала;
- выявить и обосновать связь работы персонала и эффективности деятельности предприятия.

Основополагающими методами исследования в данной работе являются: анализ; монографический, который базируется на углубленном изучении типичных явлений и процессов, длительного опыта деятельности предприятия, отрасли, целью данного метода является наиболее полное выявление тенденций, изучение прогрессивного опыта.

Структура курсовой работы- данная работа представлена на 35 листах машинописного текста и состоит из трех глав.

Правильное применение социально-психологических методов управления будет иметь большое значение для повышения эффективности работы предприятия в целом и по отраслям.

# 1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические – это социальная политика предприятия, определяющая взаимоотношения между работниками, микроклимат в коллективе. Они включают широкий круг проблем теории и практики управленческой деятельности:

- управление групповой деятельностью и динамикой коллектива;
- взаимодействие коллектива и личности;
- психологию принятия решений;
- социально-психологический климат;
- стиль управленческой деятельности;
- теорию конфликтов и проблему ведения переговоров;

Социально-психологические методы подразделяются на два вида воздействия:

1) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и уважительных (доверительных) отношений между руководителем и подчиненными;

2) предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом. Все вышеперечисленные методы не стоит противопоставлять, так как наибольшего результата организация может добиться только при их взаимодействии.

Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Таким образом, для



того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет).

Социально-психологические методы подразделяются на два вида воздействия:

1) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и уважительных (доверительных) отношений между руководителем и подчиненными;

2) предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом. Все вышеперечисленные методы не стоит противопоставлять, так как наибольшего результата организация может добиться только при их взаимодействии.

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий

фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления.

Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата являются:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- свободное выражение собственного мнения;
- достаточная информированность участников о целях и задачах коллективах и состоянии дел при их выполнении;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в проблемных ситуациях;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее участников;
- доброжелательная и конструктивная критика и т.п.

В теории управления человек рассматривается как элемент и ресурс организации, основа ее существования и развития. Модель управления с помощью социально-психологических методов представлена на рис. 1:

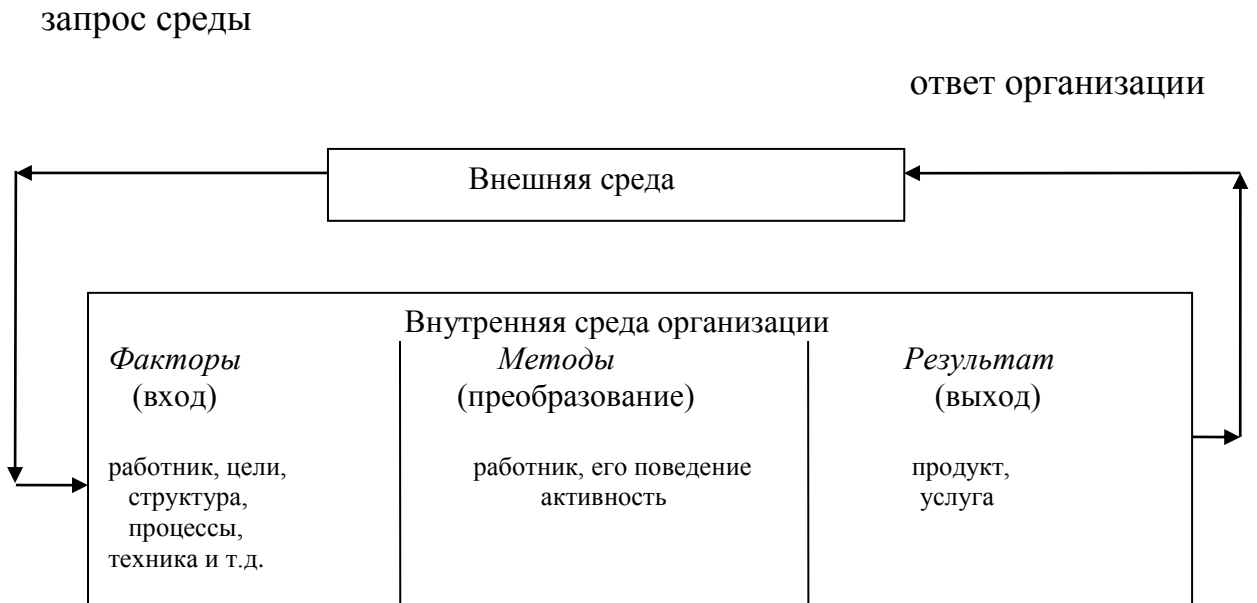


Рис. 1: Модель управления с помощью социально-психологических методов

Следует отметить, что эта схема достаточно условна, так как на результат влияет множество факторов помимо человеческого. Логично рассматривать поведение работника, как результат его деятельности в организации, что является составной частью обратной связи. [14; с.217]

Работа руководителя – это управление людьми в постоянно меняющейся ситуации с целью достижения заранее намеченных целей, мотивации работников и других факторов, на которых базируется деятельность. Руководство персоналом предполагает достаточное знание каждого подчиненного, как работника, так и личности. Цель его – сплотить людей в коллектив, максимально использовать их сильные стороны, а слабые сделать несущественными.

Руководитель осуществляет управление, принимая на себя власть, распределяя обязанности и контролируя действия подчиненных. Знание закономерностей механизма социально-психологического управления дает возможность выбирать соответствующие методы, проектировать систему социально-психологических отношений в организации. [14;с. 218]

Значительный вклад в изучение механизмов возникновения межгрупповых конфликтов и враждебности внесли психологи. Представители различных психологических школ обосновывали обычно один из механизмов межгруппового конфликта, придавая ему наибольшую значимость. Поэтому при рассмотрении в целом механизмов возникновения межгрупповых конфликтов необходимо учитывать следующие обстоятельства. В различных межгрупповых конфликтах может доминировать тот или иной механизм их возникновения. Межгрупповые механизмы более консервативны, чем психологические механизмы межличностного взаимодействия. Среди основных механизмов возникновения межгрупповых конфликтов выделяют такие, как: межгрупповая враждебность; объективный конфликт интересов; внутригрупповой фаворитизм. [4;14]

**Межгрупповая враждебность.** Впервые описана З. Фрейдом, который опирался на работы Г. Лебона и У. Мак-Дугалла. З. Фрейд постулировал факт универсальности межгрупповой враждебности в любом взаимодействии групп. Он определил функцию этой враждебности, объяснив ее как главное средство поддержания сплоченности группы. З. Фрейд выявил истоки формирования враждебности к «чужим» в привязанности к «своим».

Данный механизм получил развитие в работах Д. Долларда, Н. Миллера и Л. Берковитца. Так, Л. Берковитц обосновал неизбежность переноса человеком агрессии на всех «других», «похожих» на тех, кто оказал на него фрустрирующее воздействие в прошлом, в процессе «социального научения». Здесь вновь постулируется неизбежность межгрупповой агрессии.

Последователи теории «фрустрация — агрессия» показали возможность возникновения агрессии в том случае, когда человек непосредственно не испытывал фрустрирующего воздействия, а лишь являлся его пассивным свидетелем. Наличие сцен жестокости в просмотренном испытуемыми фильме усиливало их агрессивные реакции, особенно тогда, когда они сталкивались с потенциальной жертвой, которая

по каким-либо, чаще всего этническим, признакам могла быть ассоциирована с жертвой из только что увиденного фильма.

**Объективный конфликт интересов.** Наиболее полно данный механизм описан в реалистической теории группового конфликта Д. Кэмпбеллом. Ее суть сводится к следующему:

конфликт интересов различных групп может вызвать межгрупповой конфликт;

-конфликт интересов, а также имевший место в прошлом межгрупповой конфликт обуславливают восприятие угрозы отдельными членами группы со стороны другой группы;

-угроза обуславливает враждебность отдельных членов группы к источнику угрозы;

-угроза обуславливает внутригрупповую солидарность;

-угроза обуславливает более полное осознание индивидом собственной групповой принадлежности;

-угроза увеличивает непроницаемость групповых границ;

-угроза уменьшает отклонение индивидов от групповых норм;

-угроза увеличивает меру наказания и степень отверженности нарушивших верность своей группы;

-угроза приводит к необходимости наказания членов группы, отклоняющихся от групповых норм (реальная угроза увеличивает догматизм и этноцентризм);

ошибочное восприятие членами группы угрозы со стороны внешней группы также обуславливает повышенную внутригрупповую солидарность и враждебность в отношении внешней группы. [4; с.18]

**Внутригрупповой фаворитизм.** Ряд специалистов (К. Фергюссон, Х. Келли, Д. Рабби, М. Горвитц) показали, что межгрупповая конфликтность может наблюдаться и без объективного конфликта интересов, а только благодаря определенным познавательным процессам. Данный феномен получил название «внутригрупповой фаворитизм». Его суть заключается в

тенденции благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Он может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении, так и при формировании мнений, суждений, оценок, относящихся к членам собственной и других групп. Эти эффекты могут действовать в различных ситуациях, на различных уровнях социального взаимодействия, как бы устанавливая «демаркационную линию» между людьми, которые по каким-либо критериям оцениваются как «свои», и теми, кто по данным критериям оцениваются как «чужие».

Когда статусные различия между двумя группами признаются справедливыми и высокостатусной и низкостатусной группами, эффекты внутригруппового фаворитизма выражены незначительно. Как только возникает сомнение в справедливости статусных различий, внутригрупповой фаворитизм возрастает, причем в большей степени у членов группы, обладающей более высоким статусом (Д. Тэрнер, Р. Браун). Осознание незаконности (или нестабильности) статусных различий порождает стремление их изменить, увеличивает внутригрупповую поддержку и межгрупповое соперничество.

Данный механизм является психологическим. Однако на фоне глубоких объективных противоречий между группами — классовых, этнических, региональных, возрастных и т.д. — высокая степень внутригруппового фаворитизма чревата деструктивными социальными последствиями. Конфликты между группами усиливают степень внутригруппового фаворитизма и межгрупповой враждебности.

Психологические механизмы и технология переговорного процесса

Переговорный процесс — специфический вид совместной деятельности. Ее особенность заключается в том, что цели и интересы, а тем более позиции сторон не совпадают. Специфика состоит также в том, что на переговорах каждый оппонент тесно контактирует с другим, вынужден считаться с его действиями. Поэтому переговоры как социально-психологический процесс имеют психологические механизмы и технологию

проведения. Психологические механизмы представляют собой целостную совокупность психических процессов, которые обеспечивают движение к некоему результату в соответствии с часто встречающейся последовательностью. Это устойчивая схема психических действий (А. Налчаджян). Можно сказать, что технология дает ответ на вопрос «Как?», а психологические механизмы — на вопрос «Почему?». [4;с .23]

**Психологические механизмы переговорного процесса.** Выделяют следующие механизмы: согласование целей и интересов; стремление к взаимному доверию сторон; обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон.

1.Согласование целей и интересов. Переговоры становятся переговорами или обсуждением благодаря действию этого механизма. По какой бы схеме ни организовывались переговоры, они могут достичь результата только через согласование целей и интересов. Степень достигнутого согласования может быть различной: от полного учета интересов до частичного. В этих случаях переговоры считаются успешными. Если переговоры не завершились договоренностью, то это не значит, что согласования не было. Просто в ходе согласования оппоненты не смогли договориться.

Сущность механизма состоит в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих целей и интересов, обсуждения их совместимости вырабатывают согласованную общую цель.

Согласование целей и интересов более эффективно, если обеспечены:

- ориентация сторон на решение проблемы, «на дело»;
- хорошие или нейтральные межличностные отношения оппонентов;
- уважительное отношение к оппоненту;
- открытые позиции, предъявление четких индивидуальных целей;
- способность к корректировке своих целей.

Поиск точек соприкосновения и выработка общей цели положительно

вливают на нормализацию взаимоотношений оппонентов, ведут к спокойному, рациональному, а следовательно, продуктивному разрешению конфликта. Попытки согласования целей и интересов в два раза чаще приводят к нормализации отношений сторон, чем при отсутствии таких попыток.

2. Стремление к взаимному доверию сторон. Как социально-психологический феномен доверие представляет собой единство восприятия другого человека и отношения к нему. Выделяют потенциальное и реальное доверие. Если один человек говорит другому, что он ему доверяет, то это означает, что он знает, как этот другой может поступить в той или иной ситуации, ожидает положительных действий по отношению к себе и поэтому он так к нему относится. Когда конфликт произошел или продолжается, сложно говорить о каком-либо доверии сторон. Противодействие, негативные эмоции, полученный ущерб могут продуцировать только недоверие и ожидание опасности. Но если стороны согласились на переговоры, значит противоборство прекращено, пусть временно. Осознание сторонами необходимости решения проблемы мирным путем, т. е. при помощи переговоров, запускает механизм установления взаимного доверия. Конечно, стороны рискуют, будучи вынужденными доверять недавнему противнику. Однако согласование интересов, шаги навстречу друг другу, ослабление негативных эмоций, исправление искаженного восприятия способствуют развитию взаимного доверия. Многие специалисты считают доверие ключевым в переговорах (А. Росс, Б. Уорд). Чем устойчивее доверие между сторонами, тем больше шансов для конструктивного решения проблемы.

Еще одним психологическим механизмом переговоров является обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон. Это заключается в том, что в ходе переговоров стороны стремятся сохранить изначальный или же складывающийся баланс сил и контроль за действиями другой стороны. Важное значение имеет власть одной стороны по отношению к власти другой стороны, а также то, как каждый участник оценивает возможности



другого. Иногда власть рассматривается как ранг оппонента . Власть определяет возможности влияния на другого.

Существенное влияние на баланс сил оказывают не только реальные возможности другой стороны, но и то, как эти возможности воспринимаются. В переговорах часто важна не власть, которой участник обладает реально, а то, как она оценивается другой стороной. Поэтому на исход переговоров может влиять не фактическое, а кажущееся положение вещей.

В переговорах каждая из сторон старается максимально использовать свои возможности. Диапазон привлекаемых средств достаточно широк: от убеждения до угроз и шантажа. Однако благодаря сохранению баланса власти и идут переговоры. Если же одна из сторон резко усилит свою власть, то оппонент или берет тайм-аут, или прекращает переговоры. Возможно также возобновление конфликтных действий. [7; с.43]

Вывод: социально-психологические методы- это методы воздействия на организацию. От того, насколько правильно построена социальная политика организации, настолько благоприятен морально-психологический климат в коллективе.

## 1.2.Рекомендации по использованию социально- психологических методов

Социально-психологические методы управления основаны на нравственных ценностях. Они вырабатываются применительно к условиям определенной культуры, отражают ее систему ценностей и нормы поведения: индивидуальные и групповые интересы, межличностные и межгрупповые отношения, мотивацию и управление поведением человека. В результате перенос их в другие условия неэффективен, а часто невозможен. Методы вознаграждения, стимулирующие индивидуальную производительность, не дадут положительного результата в коллективистическом обществе; методы повешения эффективности работы предприятия, основанные на конфротации

нельзя использовать там, где в число основных ценностей входят гармония и отсутствие конфликтов; методы решения проблем, построенные на демографических принципах сложно применять в традиционно автократической культуре; матричная система организации не может работать эффективно в условиях, когда люди высоко ценят единоначалие и предпочитают получать приказы от одного представителя власти. [13;с.232]

Есть методы управления, выработанные применительно к характеру и сложности производственного процесса или числу регистрируемой и анализируемой информации, то есть касающейся технологической, экономической и финансовой сторон организации. Такие методы обычно нейтральны по отношению к человеческим ценностям, их легче перенести из одной системы в другую. Однако и в этом случае их использование создает новую ситуацию, в которую будут вовлечены моральные положения. Например, метод контроля за производством или календарного планирования технического обслуживанию, применения которого требует технология, может противоречить убеждениям и привычкам рабочих, касающихся пунктуальности, организации труда и дисциплины, обоснованного отсутствия на работе, точности и достоверности учтенной документации и т.д.

Работа с людьми – одна из самых сложных и многогранных форм человеческой деятельности. Для эффективного управления необходима система мотивов и стимулов, побуждающих работников раскрыть свои способности, плодотворно трудиться и эффективно использовать производственные ресурсы, создание которой невозможно без учета психологии личности и социально-психологических закономерностей развития коллектива.

Применение социально-психологических методов управления может быть эффективным только в том случае, когда имеется полная и достоверная информация о происходящих в коллективе процессах. Важно знать состав коллектива органа, интересы, склонности и поступки работников, причины

многих явлений, мотивы поведения, положительные и отрицательные тенденции в развитии коллектива.

Работоспособный сплоченный коллектив возникает не сразу – этому предшествует длительный процесс становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того складывается коллектив стихийно или формируется сознательно, целенаправленно.

Прежде всего, речь идет о ясных, понятных целях предстоящей деятельности коллектива, соответствующих внутренним стремлениям, ради достижения которых они готовы полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и починиться групповой власти. Другим важным условием успешного формирования коллектива является наличие определенных, пусть даже незначительных достижений в процессе совместной деятельности, наглядно демонстрирующих ее явные преимущества перед индивидуальной.

Сплоченный коллектив не может существовать без совместимости образующих его людей и правильного распределения между ними обязанностей в соответствии со способностями и желаниями каждого, что позволяет им сотрудничать и успешно решать возникающие проблемы.

Для успеха официальному коллективу нужен сильный руководитель, которому люди готовы подчиняться и за которым готовы идти к поставленной цели, несмотря на трудности и невзгоды. Для эффективного формирования коллектива следует учитывать некоторые факторы: [13;с.233]

1) размер коллектива – исследованиями установлено, что коллектив, насчитывающий от 5 до 11 человек, обычно принимает более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этого числа. В коллективах меньшего размера работники могут быть обеспокоены, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. По мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется, становится более трудным достижение согласия по вопросам деятельности и выполнения своих задач.

2) Состав коллектива – степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые работники применяют при решении проблемы. Рекомендуется использование различных подходов для нахождения оптимального решения, поэтому хорошо, когда коллектив состоит из непохожих личностей.

3) Групповые нормы – существующие в трудовых коллективах нормы оказывают сильное влияние на поведение личности и то, в каком направлении будет работать коллектив. Нормы призваны подсказать членам коллектива. Они оказывают такое сильное влияние потому, что только при соотнесении своих действий с нормами личность может рассчитывать на признание коллектива, его поддержку.

4) Групповое единомыслие – это тенденция подавления личностью своих взглядов на какое-нибудь явление, с тем, что бы не нарушить гармонию коллектива. В таком случае считается, что несогласие подрывает чувство принадлежности к коллективу. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для личности держаться общей линии поведения в обсуждении проблемы, даже если имеется иная информация или убеждения. Поскольку никто не выражает мнений отличных от других, и не предлагает иную точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. В результате проблема решается менее эффективно, т.к. необходимая информация не обсуждается и не оценивается. Во избежание группового единомыслия следует более квалифицированно расстановивать кадры, подбирая в один отдел людей имеющих разные точки зрения и не стесняющихся спорить и высказываться.

5) Конфликтность – различия во мнениях обычно приводят к эффективной работе коллектива, но оно так же повышает вероятность конфликта, хотя активный обмен мнениями и полезен, он может привести к внутригрупповым спорам, проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны. [13;с.234]

6) Статус членов коллектива – статус той или иной личности в организации или коллективе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Обычно члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения коллектива, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности. Человек, проработавший на предприятие непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и опыт в отношении какой-либо проблемы, чем человек с высоким статусом. Для эффективного функционирования коллектива, следует прилагать усилия, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус не доминировали.

7) Роли членов коллектива – критическим фактором, определяющим эффективность работы коллектива, является поведение каждого из его членов. Коллектив функционирует эффективно, когда работники стараются способствовать достижению его целей и социальному взаимодействию. Существует два основных направления ролей для создания рабочего коллектива. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать коллективные задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности коллектива.

Во взаимодействие с организацией человек вступает не как механизм, выполняющий конкретные работы и операции, а как личность, обладающая устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, воображением, следующая определенным традициям и морали.

Взаимодействие человека с организацией всегда шире, чем только выполнение определенных работ, т.к. человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение до рабочего места. Личность – это человек, как носитель сознания.

Нельзя найти двух людей совершенно одинаковых по психологическим, личностным свойствам. В то же время в каждом человеке есть зачатки общих свойств личности, что делает его в чем-то похожим на других. Индивидуальность человека складывается из трех составляющих: каждый в чем-то идентичен остальным; каждый в чем-то схож с некоторыми, каждый в чем-то не похож ни на кого. В зависимости от того как сочетаются эти составляющие, проявляется индивидуальность конкретного человека.

Индивидуальность человека формируется под влиянием трех групп факторов: наследственность и физиологические особенности; факторы, проистекающие из окружения; черты и особенности характера. Сохранить индивидуальность человеку позволяют такие психологические свойства личности, как темперамент, характер, особенности мировоззрения, способности. «Темперамент – есть самая общая характеристика каждого отдельного человека, самая общая характеристика его нервной система, а эта последняя кладет ту или другую печать на всю деятельность данного индивидуума» (И.П. Павлов). Определение темперамента важно для успешной профессиональной ориентации, подлежит учету при расстановке кадров.[18;с.267]

Отличной мерой для стимулирования персонала может являться участие работников в процессе управления, но следует объективно оценивать ситуацию, существуют обстоятельства когда уместно автократическое, авторитарное, односторонне решение проблемы. Участие в управлении целесообразно в следующих случаях:

- выявить новые источники знаний и опыта;
- добиться сотрудничества, умножающего усилия индивида, обеспечивая помощь, поддержку и стимулы для более высокой результативности;
- позволить тем, кто считает, что располагает знанием предмета или проблемы принять участие в их рассмотрении;

- прийти к согласию по спорным вопросам, проблемам и идеям, относящимся к повышению результативности и производительности, целям, программам мероприятий;
- дать возможность представителям подразделений, которых затрагивает вопрос, проблема, решение или мероприятие, повлиять на подход к ним и результаты, проникнуться соответствующей идеей;
- выявить и решить проблему, которую никто не считает своей, за которую никто не отвечает и которую никто не решает в силу организационных особенностей;
- обеспечить более широкое творческое обсуждение проблемы и нетрадиционное решение;
- преодолеть рамки узких интересов или сопротивление необходимым переменам;
- обеспечить трибуну для высказывания противоположных точек зрения на вопрос, проблему, решение или мероприятие;
- избежание скороспелых и непродуманных действий, изучить возможные последствия реализации обсуждаемых решений;
- обеспечить возможность, время и другие ресурсы, необходимые для глубокого осмысления проблемы;
- научить людей прогнозировать новую информацию, перспективы, новые контакты и т.д. [5;с.119]

Обстоятельства и ситуации, когда участие работников в управление неуместно:

- один человек обладает значительно большими знаниями о предмете, чем другие люди;
- те, кого решение затрагивает, признают и принимают превосходство одного человека;
- существует очевидное решение – легкоосуществимое, ясное и приемлемое, которое менеджер компании считает правильным;

- вопрос, проблема, решение или мероприятие представляют собой часть должностных обязанностей индивида, и неясно, согласится ли работник с групповым подходом;
- вопрос не важный;
- не времени для привлечения работников к решению проблемы;
- соответствующие люди работают охотнее и продуктивнее в одиночку;
- вовлечение в процесс управления коллектива не обеспечивает выгоды.

В рыночной экономике, как известно выживают только те предприятия, чья продукция (работы, услуги) находит сбыт. Поэтому управлению сбытом, в частности стимулированием персонала, занятого продажами должно уделяться повышенное внимание. [5;с.118]

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий.

Кроме заработной платы возможно введение системы бонусов – разовые выплаты из прибыли организации. Годовой, полугодовой, новогодний бонусы, связанные со стажем и размером заработной платы.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения

Руководство коллективом - это сочетание науки и искусства. С точки зрения американского менеджмента, суть руководства состоит в том, чтобы выполнять работу не своими, а чужими руками. На самом деле еще более сложная задача - заставить работать не только чужие руки, но и чужие головы. Поэтому неразумно надеяться только на себя, считая себя всезнающим и все умеющим. Никогда не следует делать самому то, что



могут и должны выполнять подчиненные (исключая случаи личного примера)

Существует ряд рекомендаций для успешного руководства:

- Будьте решительны: принимайте решения, которые лучше всего соответствуют целям и не противоречат этике;
- Будьте обязательны: не обещайте того, чего не сможете сделать;
- Берите в свою команду лучших: руководителя делают его подчиненные, окружайте себя хорошими специалистами на суждение которых можно положиться;
- Не торопитесь закрывать вакансии: изучайте анкеты, проводите собеседования, отсеивайте даже квалифицированных людей, которые не имеют требуемых личностных качеств;
- Вселяйте в сотрудников уверенность: дайте им возможность проявить себя в работе, почувствовать свою незаменимость, чем выше их самоуважение, тем лучше они работают;
- Помогайте людям расти: большинство работников хотят повышать квалификацию и следует давать им такую возможность;
- Заручайтесь поддержкой: бизнес меняется каждый день, и в зависимости от того насколько умело новшества встраиваются в сложившуюся систему, служащие могут сопротивляться им или поддерживать их. Поэтому прежде чем производить какие-либо изменения, способные затронуть интересы сотрудников, всегда старайтесь заручиться поддержкой подчиненных;
- Не будьте всезнайкой: тот, кто считает, что у него есть ответы на все вопросы, не имеет шансов для развития личности;
- Не лезьте на пролом: по началу люди будут выполнять ваши требования, но, когда давление становится регулярным, появляется раздражение. Чтобы люди охотно подчинялись приказам создайте для них мотивацию к действию на их условиях, а не на ваших, проявляйте гибкость;
- Чаще бывайте с людьми, не отгораживайтесь от подчиненных дверью кабинета;

- Называйте служащих по имени: люди любят, когда их поняли и узнают;
- Держите сотрудников в курсе дел: когда они знают, какие решения, затрагивающие непосредственно их, принимаются наверху, что нового в политике руководства, они и с вами будут делиться информацией о том, что происходит на их уровне;
- Доводите до сведения подчиненных, что вы цените их советы, нуждаетесь в них;
- Прислушивайтесь внимательно к тому, что предлагают подчиненные и старайтесь быть объективными в оценке;
- Не реагируйте слишком эмоционально, когда кто-то говорит что-то нелицеприятное;
- Умейте слушать: никто с вами не будет разговаривать, если вы не слушаете;
- Не упускайте возможности поблагодарить подчиненного за совет, особенно, если он ценный; [11; с.107]

Вывод: Основными рекомендациями по использованию социально-психологических методов являются: правильно выбранный стиль управления; создание благоприятного морально-психологического климата ; ведение переговоров и разрешение конфликтных ситуаций; психология принятия решений.

## ГЛАВА 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### 2.1. Власть и роль личности в управлении

Обладать властью — значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. У одних людей власти очень много, у других ее нет совсем. Иногда кажется, что некоторые люди не могут получить столько власти, сколько им надо, поэтому они борются за то, чтобы ее обрести, и еще ожесточеннее борются за то, чтобы удержать то, что имеют. Таким образом, власть и манипулирование ею являются задачами управления. И считаться с этим должны и руководители и подчиненные. Многим кажется, что обладание властью — это прерогатива только руководителя подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способностей руководителя.

Существует зависимость между силой власти и полномочиями руководителя, т.е. чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к делегированию ответственности, т.е. менеджер в процессе выполнения функций управления часть компетенции передает подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что переданное право подчиненного работать за менеджера является временным и длится на протяжении полученного задания. Подчиненный берет на себя обязательство выполнить задание и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно передаются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения задания. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются с любой своей властью, а без достаточной компетенции

для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание.

И менеджеры и подчиненные должны четко понимать, в какой мере делегируется власть, чтобы избежать недопонимания и неудач.[3; с.192]

Для менеджера трудно делегировать ответственность и власть, когда они важны для него самого. Ответственность делегируется конкретным областям (например, финансам). В данном случае властные функции выполняются по отношению не к финансам (управлять финансами), а к плановикам-финансистам, которые должны хорошо выполнять свою работу (тот, кто управляет финансами, лучше знает, как это делать, нежели менеджер). Менеджер должен постоянно находиться в мозговом центре, знать, в каком направлении движется вся организация. Власть используется для того, чтобы следить за тем, чтобы все члены организации не только опускали "весла в воду", но и гребли в одном направлении. Делегирование — это способ разделения власти. В данном случае, во-первых, создается очень хорошая и сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество и поэтому они пожелают остаться в вашей команде); и, во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, чем больше ответственности вы "отдаете" подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование им в Одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Поэтому следует

поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Власть может принимать разнообразные формы. В связи с этим выделяют три основные формы власти: утилитарную, авторитарно-нормативную и объединенную.

Утилитарная власть - это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит "то-то", то получит "это".

Авторитарно-нормативная власть — законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, а его долг — строго их выполнять.

Объединенная власть — власть группы. Эта власть огромна и часто неосознанна. Нормы устанавливаются группами и поэтому наше поведение должно вписываться в нормы и культуру организации.

Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумеваем степень влияния руководителя на подчиненного.

Влияние — это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Можно выделить две большие группы управленческого влияния — эмоциональное и рассудочное.

В группе эмоциональных средств влияния основное место занимают "заражение" и подражание.

"Заражение" — это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание — это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если "заражение" характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них "эталон" для подражания.

В группу способов рассудочного влияния входят внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

Внушение — это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. Чем они выше, тем эффективнее внушение.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, — пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно высокий эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение — эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, — он "продает" подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы.

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.

4. Просите немного больше, чем Вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а, если с самого начала Вы будете просить больше, Вы, по-видимому, получите именно

столько, сколько Вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против Вас, если Вы запросите слишком много.

5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными. Частое повторение слова "Вы" поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что Вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

6. Если высказываете несколько точек зрения, постарайтесь изложить последними наиболее важные аргументы, ибо услышанные последними они имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию. [3; с.201]

Как видно, убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны. При этом ведущую роль играет убеждающий.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. В процессе убеждения рекомендуется использовать такие "усиливающие" аргументы, как:

аргумент к традиции;

аргумент к большинству;

аргумент к авторитетной личности;

аргумент к личности того, кто убеждает;

аргумент к мировому опыту;

аргумент психологического феномена (чувство обиды, зависти, "я лучше всех" и т.п.).

Самая слабая сторона убеждения — это медленное воздействие и неопределенность.

Просьба — способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах.

Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей из сторон природы другого человека. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угроза — запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в "зоне страха", т.е. боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно "проигравшим").

Подкуп — склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Т.е. руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп — это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительные вознаграждения за дополнительные усилия, например: "Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше".

Приказ — официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. В этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных.

1. "Подавление" собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его



бурные "атаки" ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) — и вы скоро увидите, как ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы.

2. Концентрированное внимание на одном из подчиненных. Заставьте себя сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из ваших подчиненных, желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой — и вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И тогда вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное — вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

3. "Насилие" над собственным мнением. Заставьте себя в подчиненном, которого вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас есть самые веские основания. Если вы этого достигнете, у вас будет взаимопонимание с этим человеком.

4. Неожиданное решение. Чего обычно ожидает от своего начальника провинившийся подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением "неудачника" и не ждет от вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он

доверил материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, — бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятие можно лишь тогда, когда вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.

5. Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и, не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы убедитесь, что ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

6. "Поставьте себя на мое место". Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты — это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Здесь особое место играет рефлексия — это размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать "с его точки зрения", решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей — показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать просто не удастся, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.[1;с.198]

Вывод: Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса.

## 2.2. Типы руководства коллективом

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными. Стиль руководства в контексте управления — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его или ее забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи — все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий — это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. Скорее, стиль данного руководителя может быть соотнесен с какой-то позицией в определенном континууме. Имеются две широко применяющиеся системы определения целей этого континуума. По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания"[12; с.116]

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он или она получает название благосклонного автократа. Хотя он или она продолжают оставаться авторитарными руководителями, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он или она могут даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он или она сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он или она простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и

навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Мак Грегор назвал их теорией «У»:

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. (Конечно, чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплён высокоэффективной системой контроля.) Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя

как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, — он или она пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он или она стараются создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он или она стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно — более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых бихевиористской школы стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности. [15; с.321]

Вывод: существуют несколько стилей руководства коллективом. От того, насколько правильно выбран стиль управления организацией зависит успех деятельности самой организации.

### 2.3. Факторы, оказывающие влияние на развитие персонала организации

Основными факторами, влияющими на развитие персонала организации являются:

- Мотивация
- Морально-психологический климат в коллективе
- Стиль руководства

Стиль руководства должен выбираться в зависимости от целей организации и руководителя. Авторитарный стиль руководства- этот стиль наиболее жесткий по отношению к демократическому стилю, где подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий.

Удовлетворение социальных потребностей работника в условиях производства играют главную роль, рис.3.1.

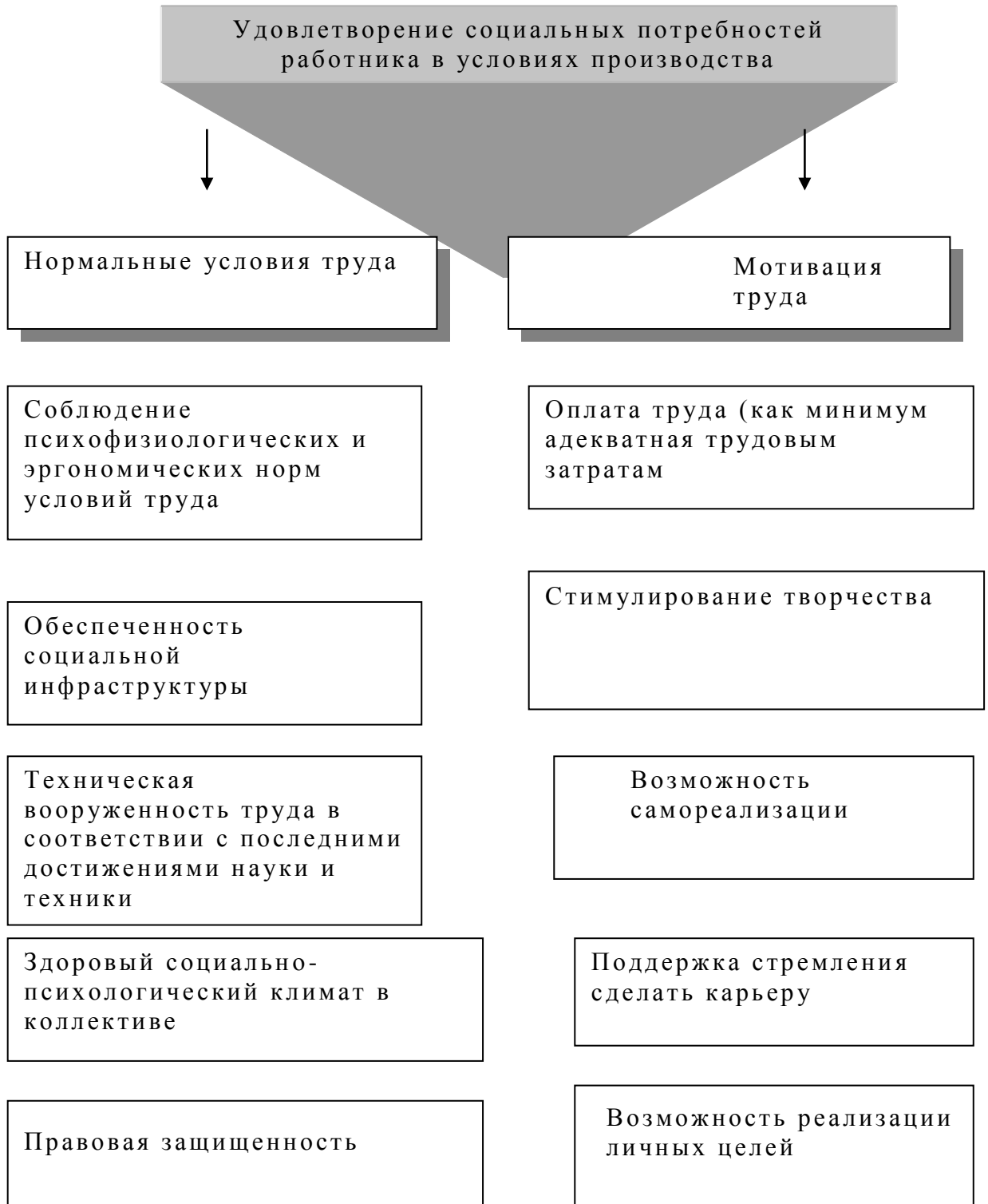


Рис. 3.1. Система целей, позволяющая реализовывать социальные потребности с точки зрения персонала предприятия.



Мотивировать человека - значит затронуть наиболее важные для него интересы и дать ему возможность, шанс реализовать их в процессе работы.

Следует учитывать, что честная, хорошо оплачиваемая работа является для многих работников чем-то самим собой разумеющимся.

Деньги как мотив деятельности удовлетворяют разные потребности - потребность в безопасности и защищенности, почти все физиологические потребности. Они служат основой для удовлетворения социальных потребностей, являются показателями уровня престижа человека в определенных ситуациях и т.д.

Мотивы - это активные силы, определяющие поведение работника. Поведение работника, как правило, всегда мотивировано. Интерес - это избирательное отношение личности к объектам в зависимости от их значимости. Различают несколько видов интересов: материальные, общественные, духовные, личные и т. д. [6; с.98]

На основе выбранной классификации потребностей администрация организации, кадровые службы выстраивают систему мотивации труда.

Можно выделить технологии мотивации человека, группы работников, организации.

Для мотивации человека необходимо, чтобы каждый работник организации был знаком с успехом. Успех - это реализованная задача. Успех без признания приводит к разочарованию.

Нормальный морально- психологический климат в коллективе сопровождается отсутствием конфликтов на производстве.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему:

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу Иногда конфликт

существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде:

коммунике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то

такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее. [6;с.101]

Вывод: правильно разработанная система мотивации персонала, эффективный стиль руководства, нормальный морально психологический климат в коллективе оказывают существенное влияние на эффективность управления организацией. Не соблюдение каких-либо требований или не правильное руководство создает дополнительные проблемы на предприятии, а это влияет на качество труда работников организации и на функционирование самого предприятия в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог данной работы хочется заметить, что роль социально-психологических методов с течением времени будет только усиливаться в связи с разнообразными факторами, влияющими на развитие современного общества. Следующий важный факт – многие из этих методов слишком слабо исследованы – как сами методы, так и негативные последствия их применения, и это должно стать приоритетной задачей в области теории управления.

Особое внимание стоит уделить последствиям, так как некоторые из них могут проявляться не сразу, а спустя некоторое время, и чем раньше будут выявлены негативные тенденции, тем больше будет возможностей избежать социального кризиса.

Как показывает практика руководитель должен правильно выбирать стиль руководства, в зависимости от целей которые он преследует. Наиболее эффективным чаще всего считается демократический стиль управления.

Руководить организации должен постоянно заниматься мотивированием персонала организации, пересматривать ранее существующие методы на более новые, совершенные. Создавать благоприятный климат в коллективе, искать пути выхода из сложившихся конфликтных ситуаций.

Существует ряд рекомендаций для успешного руководства:

- будьте решительны: принимайте решения, которые лучше всего соответствуют целям и не противоречат этике;
- Будьте обязательны: не обещайте того, чего не сможете сделать;
- Берите в свою команду лучших: руководителя делают его подчиненные, окружайте себя хорошими специалистами на суждение которых можно положиться;

- Не торопитесь закрывать вакансии: изучайте анкеты, проводите собеседования, отсеивайте даже квалифицированных людей, которые не имеют требуемых личностных качеств;
- Вселяйте в сотрудников уверенность: дайте им возможность проявить себя в работе, почувствовать свою незаменимость, чем выше их самоуважение, тем лучше они работают;
- Помогайте людям расти: большинство работников хотят повышать квалификацию и следует давать им такую возможность;
- Заручайтесь поддержкой: бизнес меняется каждый день, и в зависимости от того насколько умело новшества встраиваются в сложившуюся систему, служащие могут сопротивляться им или поддерживать их. Поэтому прежде чем производить какие-либо изменения, способные затронуть интересы сотрудников, всегда старайтесь заручиться поддержкой подчиненных;
- Не будьте всезнайкой: тот, кто считает, что у него есть ответы на все вопросы, не имеет шансов для развития личности;
- Не лезьте на пролом: по началу люди будут выполнять ваши требования, но, когда давление становится регулярным, появляется раздражение. Чтобы люди охотно подчинялись приказам создайте для них мотивацию к действию на их условиях, а не на ваших, проявляйте гибкость;
- Чаще бывайте с людьми, не отгораживайтесь от подчиненных дверью кабинета;
- Называйте служащих по имени: люди любят, когда их знают и узнают;
- Держите сотрудников в курсе дел: когда они знают, какие решения, затрагивающие непосредственно их, принимаются наверху, что нового в политике руководства, они и с вами будут делиться информацией о том, что происходит на их уровне;
- Доводите до сведения подчиненных, что вы цените их советы, нуждаетесь в них;
- Прислушивайтесь внимательно к тому, что предлагают подчиненные и старайтесь быть объективными в оценке;

- Не реагируйте слишком эмоционально, когда кто-то говорит что-то нелицеприятное;
- Умейте слушать: никто с вами не будет разговаривать, если вы не слушаете;
- Не упускайте возможности поблагодарить подчиненного за совет, особенно, если он ценный;

Следует разработать алгоритм решения конфликта:

- определить проблемы в категориях цели
- нахождение решений приемлемых для обеих сторон;
- уделение внимание проблеме, а не личным качествам противоположной стороны
- создать атмосферу доверия и полной информированности;
- проявлять элементы симпатии в отношении другой стороны и стараться выслушать ее до конца;

Внедрение в управление организации рекомендуемых приемов поможет вывести ее из социального кризиса.

Рассмотренная курсовая работа состоит из двух глав. Первая рассматривает социально-психологические методы управления. В данной главе были рассмотрены сущность и значение социально-психологических методов управления и рекомендации по использованию социально-психологических методов. Во второй главе были рассмотрены факторы, оказывающие влияние на развитие персонала организации, типы руководства коллективом и роль личности в управлении. Все это оказывает существенное влияние на морально-психологический климат в коллективе и эффективность деятельности всего предприятия. Поэтому на предприятии необходимо заниматься изучением и совершенствованием морально-психологических методов управления для достижения высоких результатов работы всего подразделения.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Антикризисный менеджмент» -- учебник под редакцией профессора Грязновой А.Г. – Москва: ассоциация авторов и издателей «Тандем» -- ЭКСМО, 2009 – 368 с.
2. «Антикризисное управление» -- учебник под редакцией Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др. – Москва: Инфра М, 2008 – 423 с.
3. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы.-М.: Изд-во МГУ, 1990.-240 с.
4. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт!-Новосибирск: Наука, 1989-189с.
5. Веснин В.Р, Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин – Москва: Юристъ, 2007 – 496с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин, Нижний Новгород: НИМБ, 1997 – 607 с.
7. Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры.-М.: Экономика, 1993 г.-156 с.
8. Конфликтология/ учебник под ред. А.Я. Анцупова, А.И. Шилова. ЮНИТИ. Москва. 2008 г.
9. Попов Р.А. Антикризисное управление/ Р.А. Попов, Москва: Высшая школа, 2005 – 429с.
10. Психология. Учебник для экономических вузов /Под общ. ред.В.Н.Дружинина.-СПб.: Питер, 2007.
11. Резник С.Д., Управление персоналом/ С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев и др. Москва: Инфра М, 2007 – 212 с.
12. Романова Е.С., Гребенников Л.Р. Механизмы психологической защиты.-Мытищи, 1996 –139 с.
13. Старобинский Э.Е., Как управлять персоналом/ Э.Е. Старобинский, Москва 2006 г.

- 14.«Теория и практика антикризисного управления» под редакцией Г.З. Базаров, С.Г. Беляев и др. Москва: закон и право, ЮНИТИ 2008 – 426 с.
- 15.«Управление персоналом» под редакцией Базаровой Б.Л., Москва, Банки и биржи ЮНИТИ 2008 – 423с.
- 16.«Управление персоналом» под редакцией Кибанова А.Я, Москва: издательство ПРИОР, 2007 – 352с.
- 17.«Управление персоналом организации» под редакцией Кибанова А.Я., Москва: ИНФРА М, 2007 – 512 с.
- 18.Шешня С.В., Управление персоналом современной организации, С.В. Шекшня, Москва: ЗАО «Бизнес-школа, 2005 г. -336 с.