

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИВАНОВСКАЯ ПОЖАРНО-  
СПАСАТЕЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ  
СЛУЖБЫ МИНИСТЕРСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПО ДЕЛАМ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ И  
ЛИКВИДАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ СТИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ»**



## **Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Экстремальная психология»**

Специальность 20.05.01 «Пожарная безопасность»,  
(уровень специалитета)

**Иваново**

**Мигунова Ю.С.**

Методические рекомендации по изучению учебной дисциплины «Экстремальная психология» для обучающихся (специальность 20.05.01 «Пожарная безопасность») – Иваново: ИвПСА ГПС МЧС России, 2020.

Методические рекомендации содержат краткое изложение дисциплины «Экстремальная психология» в соответствии с требованиями государственного стандарта и рабочей программы курса, рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины; пожелания по изучению отдельных тем курса; рекомендации по использованию материалов учебно-методического комплекса; рекомендации по работе с литературой; рекомендации по подготовке к экзамену (зачету); разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса.

Предназначено для обучающихся по специальности 20.05.01 «Пожарная безопасность».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
<b>1. Психологические основы профессиональной и психологической подготовки пожарных.....</b>	<b>4</b>
1.1. Основные понятия и определения дисциплины «Экстремальная психология».....	4
1.2. Стресс и особенности его проявления в профессиональной деятельности специалиста МЧС России.....	12
1.3. Этапы профессионального становления личности.....	30
<b>2. Особенности психического состояния и поведения пострадавших в ЧС.....</b>	<b>33</b>
2.1. Острые стрессовые реакции. Оказание экстренной психологической помощи.....	33
2.2. Посттравматическое стрессовое расстройство.....	61
2.3. Особенности общения с пострадавшими.....	66
2.4. Толпа. Виды толпы. Слухи и эмоциональное заражение как механизмы образования толпы.....	71
<b>3. Психологические особенности взаимодействия в подразделениях МЧС России, обусловленные профессиональной деятельностью.....</b>	<b>74</b>
3.1. Социальные конфликты. Динамика развития конфликтных ситуаций.....	74
3.2. Социально-психологический климат коллектива.....	91
Методические рекомендации по написанию рефератов	
Методические рекомендации по подготовке к зачету	

## ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины состоит в овладении обучающимися психологической составляющей профессиональной деятельности в экстремальной ситуации, в том числе формирование и развитие профессионально важных качеств.

Объектом профессиональной деятельности обучающихся, освоивших дисциплину «Экстремальной психологии», являются:

- методы, средства и силы спасения человека и имущества при чрезвычайных ситуациях.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся, освоившие дисциплину «Экстремальная психология»:

- организационно-управленческая деятельность.

Обучающийся, освоивший дисциплину «Экстремальная психология», в соответствии с видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована дисциплина, готов решать следующую профессиональную задачу:

- организация работы малых коллективов исполнителей.

Дисциплина «Экстремальная психология» относится к Блоку 1 базовой части образовательной программы по специальности 20.05.01 – «Пожарная безопасность».

Содержание курса является основой для изучения таких дисциплин как «Психологические аспекты принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях», «Акмеология экстремальной деятельности», «Менеджмент», «Теория управления» а также для прохождения учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков (В должности командира отделения пожарно-спасательной части), учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков (В должности начальника караула пожарно-спасательной части), учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков (В должности государственного инспектора по пожарному надзору), производственной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков (В должности заместителя начальника пожарно-спасательной части прохождения государственной итоговой аттестации.

Задачами дисциплины являются:

- сформировать и расширить целостную систему знаний, навыков и умений в области экстремальной психологии;

- способствовать формированию и развитию профессионально важных качеств;

- сформировать мотивацию профессионального развития;

- создать условия для включения курсантов в качестве субъектов в систему профилактики негативных последствий профессионального стресса;

- способствовать формированию у курсантов основ профессионального мышления и этики поведения в экстремальных ситуациях.

В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы элементы следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данной специальности:

ОК-6 - способность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-3 - способность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Матрица соответствия результатов освоения дисциплины результатам освоения образовательной программы:

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	Результаты освоения дисциплины
ОК - 6 - способность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- общие принципы и особенности реагирования психики на различные экстремальные ситуации;</li><li>- алгоритм общения с пострадавшими в чрезвычайных ситуациях и основные принципы ведения информационно-разъяснительной работы.</li></ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- анализировать обстоятельства экстремальной ситуации и особенности реагирования пострадавших на них.</li></ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками оказания психологической поддержки пострадавшим в чрезвычайных ситуациях.</li></ul>
ОПК-3 - способность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- особенности компетентного взаимодействия с коллективом;</li><li>- принципы бесконфликтного общения.</li></ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- выбирать принципы взаимодействия с коллективом, исходя из имеющихся условий деятельности.</li></ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками продуктивного взаимодействия с коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.</li></ul>

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	Результаты освоения дисциплины
	культурные различия.

### Перечень литературы

#### а) основная литература

1. Мигунова Ю.С., Королева С.В. Экстремальная психология: учебное пособие для обучающихся очной и заочной форм обучения по специальности 20.05.01 – «Пожарная безопасность», по направлению подготовки 20.03.01 – «Техносферная безопасность». – Иваново: Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2017. – 146 с.
2. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях./ А.Г. Караяни, В.Л. Цветков. – Москва: Издательство – Закон и право, Юнити, 2015. - 247 с.
3. Психология служебной деятельности: учебник для студентов вузов / [В.Л. Цветков и др.]. – М. ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2016. – 367 с.
4. Психология экстремальных ситуаций для спасателей и пожарных./Под ред. Ю.С.Шойгу. М., 2014.- 320с.
5. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для академического бакалавриата./ Под ред. В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышовой. – Москва: Издательство Юрайт, 2015. – 408с.
6. Социальная психология: учебник для бакалавров./ Н.С. Ефимова, А.В. Литвинова. – Москва: Издательство Юрайт, 2013. – 442 с.
7. Экстремальная психология: Учебное пособие / Под ред. Ю.С. Шойгу. – М.: ФГБУ ВНИИ ГОЧС (ФЦ), 2017. - 288 с.

#### б) дополнительная:

1. Психологические аспекты принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях: Учебное пособие по специальности 20.05.01 - «Пожарная безопасность» / Мигунова Ю.С., Королёва С.В. – Иваново: ООНИ ИПСА ГПС МЧС России, 2017. – 130 с.
2. Социальная психология: учебник для бакалавров / Н.С. Ефимова, А.В. Литвинова. – М.: Издательство Юрайт, 2013.–442с. – Серия: Бакалавр. Углубленный курс.
3. Психология в деятельности сотрудников органов внутренних дел: Учебное пособие [В.Л. Цветков и др.]; под ред. И.А. Калиниченко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2017. – 2017 с.

#### в) нормативные документы, нормативно-правовые акты:

1. Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в российской федерации» (в ред. от 3 апреля 2017 г.)
2. Приказ МЧС России от 20.03.2011г. № 525. «Порядок оказания экстренной психологической помощи пострадавшему населению в зонах чрезвычайных ситуаций и при пожаре».

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

## **1. Теоретические аспекты принятия управленческого решения**

### **1.1. Основные понятия и определения дисциплины «Психологические аспекты принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях»**

Вся история человечества представляется, по сути, набором различного рода решений и их последствий. Одни решения определяли судьбы целых народов на длительные времена, другие были менее значимые, третьи принимались человеком лично для себя. Во всех случаях было нечто общее в процедурах разработки и реализации решений.

Постепенно разрабатывались приемы, методы, а затем и технологии разработки решений. Особенно в этом преуспели военные, разрабатывая военные игры, в которых основным элементом являлось стратегическое и тактическое решение.

Разделение труда и выделение управленческих функций в отдельную сферу деятельности большого числа людей обусловило и дифференциацию решений — выделились управленческие решения (УР).

Современные условия РУР характеризуются следующими особенностями:

- существенно усилился динамизм окружающей среды, уменьшился период времени, отведенного на РУР;
- выросла сложность обработки информации при РУР;
- возросла цена возможных отрицательных последствий от УР.

### **Роль управленческого решения в деятельности руководителя в подразделениях МЧС России**

Во всех сферах жизни управление играет огромную роль. Любая государственная организация нуждается в рациональном и эффективном управлении.

Принятие решений, так же как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления государственным органом существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

*Одним из важнейших звеньев системы работы с кадрами МЧС России является комплектование органов управления компетентными, профессионально и нравственно подготовленными к решению стоящих в современных условиях служебных задач сотрудниками.*

Управленческое решение – это результат работы руководителей разного уровня.

Имеется несколько определений термина «руководитель». Важно отметить, что все определения данного термина подразумевают под собой ряд основных характеристик:

1. Руководитель – лицо, осуществляющее общее руководство группой работников, обеспечивает выполнение работ высокого качества в установленные сроки, планирует и координирует работу персонала и контролирует выполнение установленных заданий каждым исполнителем.

2. Руководитель – это человек с повышенной скоростью моделирования в своем мозгу социальных процессов. Дело в том, что руководитель должен построить модель функционирования и развития руководимого им коллектива в развивающейся среде, и наметить пути оптимизации этого функционирования и развития.

Одно из самых распространенных и приемлемых понятий.

3. Руководитель – лицо, несущее ответственность за управление или руководство работниками, отделом или организацией.

### **Деятельность руководителей ГПС сопряжена с основными задачами МЧС России.**

Основными задачами МЧС являются:

- разработка предложений по государственной политике в области гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, в том числе преодоления последствий радиационных аварий и катастроф, проведение подводных работ особого назначения, обеспечение выживания населения в условиях военного времени;

- руководство гражданской обороной Российской Федерации, войсками гражданской обороны РФ, поисково-спасательной службой МЧС;

- обеспечение функционирования и дальнейшего развития Российской системы предупреждения и действий в чрезвычайных ситуациях (РСЧС);

- организация и осуществление государственного надзора за готовностью к действиям при возникновении чрезвычайных ситуаций и выполнением мероприятий по их предупреждению;

- руководство по поручению Правительства Российской Федерации работами по ликвидации крупных аварий, катастроф и других чрезвычайных ситуаций;

- проведение подводных работ особого назначения, создание и обеспечение готовности сил и средств, необходимых для ликвидации чрезвычайных ситуаций;

- координация деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, предприятий, учреждений и организаций по преодолению



последствий радиационных аварий и катастроф, контроль за осуществлением мероприятий в этой области;

- организация разработки и реализации федеральных целевых и научно-технических программ, направленных на предотвращение и ликвидацию чрезвычайных ситуаций, в том числе преодоление последствий радиационных аварий и катастроф, защиту населения, территории страны, а также на повышение устойчивости функционирования объектов народного хозяйства при возникновении чрезвычайных ситуаций;

- координация работ по созданию и использованию системы чрезвычайных резервных фондов, включая государственные резервы, для проведения первоочередных работ по ликвидации чрезвычайных ситуаций, контроль за целевым расходованием средств, выделяемых Правительством РФ на проведение мероприятий по ликвидации чрезвычайных ситуаций;

- организация обучения населения, подготовки должностных лиц органов управления и формирований гражданской обороны, подразделений РСЧС к действиям в чрезвычайных ситуациях;

- организация международного сотрудничества по вопросам, входящим в компетенцию министерства (п. 4 Положения «О Министерстве Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий», утвержденного постановлением Правительства РФ от 06. 05. 94 г. № 457).

**Идеальное управление – это когда правильные люди с правильными навыками, умениями делают правильные вещи в правильном месте в правильное время.**

Основными задачами подготовки личного состава ГПС являются (ПРИВЕСТИ КАК ПРИМЕР!):

- подготовка квалифицированных кадров для системы ГПС МЧС России в соответствии с современными требованиями, предъявляемыми к системе обеспечения пожарной безопасности;

- обучение личного состава умелым и эффективным действиям, обеспечивающим успешное выполнение оперативно-служебных задач;

- совершенствование навыков руководящего состава по управлению, обучению и воспитанию подчиненных, внедрению в практику оперативно-служебной деятельности достижений науки и техники, передовых форм и методов работы, основ научной организации труда;

- формирование профессионального самосознания сотрудников и работников, чувства ответственности за свои действия, стремления к постоянному совершенствованию своего профессионального мастерства с учетом специфики оперативно-служебной деятельности;

- обучение личного состава приемам и способам обеспечения профессиональной и личной безопасности при тушении пожаров и проведении аварийно-спасательных работ;

- выработка и постоянное совершенствование у личного состава практических умений и навыков в вопросах осуществления профилактики и борьбы с пожарами;

- формирование высокой психологической устойчивости личности сотрудников и работников, развитие у них наблюдательности, бдительности, памяти, общего и тактического мышления и других профессионально важных качеств личного состава Государственной противопожарной службы.

**Профессиональная деятельность сотрудников ГПС МЧС России имеет существенные отличия от труда работников промышленного производства,** сферы обслуживания и других областей человеческой деятельности. Основное отличие заключается в том, что сотрудники ГПС не создают материальные ценности, а призваны выполнять «боевые» задачи.

**Основная «боевая» задача личного состава ГПС МЧС России** – это спасение людей в случае угрозы их жизни, достижение локализации и ликвидация пожара, предотвращение и ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций.

Особенностью профессии сотрудников ГПС является **коллективная** ответственность за результат выполняемой работы в условиях повышенных психофизических нагрузок. **Цена ошибки** в результате непрофессионализма сотрудника может привести к трагическим последствиям. Отсюда и особое отношение к профессиональной подготовке специалистов ГПС, в том числе и руководителей.

Известно, что общая подготовка специалистов ГПС включает в себя следующие основные составляющие: интеллектуальную, психологическую, физическую и специальную.

В настоящее время без знаний педагогики, психологии, менеджмента, владения современными научно-техническими средствами невозможно осуществлять эффективное управление подразделениями Государственной противопожарной службы. Руководитель подразделения в процессе решения организационно-управленческих проблем должен уметь пользоваться персональным компьютером, владеть основными понятиями профессиональной педагогики, психологии и менеджмента так же свободно, как он решает задачи противопожарной защиты вверенных ему населенных пунктов и объектов народного хозяйства. Как указывается, имеющихся у руководителей знаний в области педагогики, психологии и менеджмента недостаточно для выполнения управленческих работ. Считается, что они мало увеличиваются с возрастанием практического стажа работы. Поэтому специальная подготовка, периодическое повышение квалификации и постоянное самообразование просто необходимы.

### **Предмет психологии управления, цели и задачи**

**Управление** – это процесс достижения цели усилиями других людей. 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?

Описывая предмет психологии управления, следует помнить о ее особенностях: управление может считаться не только наукой, но и искусством. Психология

управления, появившаяся на стыке двух фундаментальных наук, с одной стороны изучает **психологию человека**, с другой – **направлена на улучшение качества работы**, то есть преследует вполне утилитарные цели.

**Предмет психологии управления** – это целый комплекс психологических отношений, существующих в организации между руководителем и подчиненным или коллективом в целом. К предмету науки относят и механизмы межличностного взаимодействия, и проблемы и конфликты, возникающие в процессе трудовой деятельности, и существующие в компании социальные и профессиональные отношения.

**Объектом психологии управления** выступает комплексная система деятельности должностных лиц и подразделений организации, ориентированная на общую полезную цель организации. Поставленные цели в данном случае рассматриваются в контексте управленческих отношений согласования и подчинения.

Необходимо помнить, что объект – это, в первую очередь, деятельность руководителя, результатом которой является формирование материальных и социальных факторов в коллективе.

**Объект психологии управления** может быть условно разделен на несколько групп, к которым относятся:

- личность руководителя и процесс ее развития в результате осуществления им управленческой деятельности, а именно психология субъекта управления
- деятельность управляющего лица компании и схема ее реализации с точки зрения достижения эффективности и результативности
- процессы в трудовом и социальном коллективе

#### **Элементы управленческого процесса:**

- **Субъект управления**

В качестве субъекта управления выступает руководитель, наделенный полномочиями осуществлять управленческую деятельность и принимать управленческие решения

- **Объект управления**

Люди или группы людей, выступающие объектом организованного, систематического, планомерного воздействия субъекта

- **Управленческие воздействия (или методы управления)**

Комплекс мер, которые использует субъект для воздействия на объект управления

- **Цель управления**

Желаемое состояние объекта управления или желаемый результат управленческого решения *Цель формулируется субъектом управления или задается извне, со стороны более высокого уровня управления.*



Рис. 1. Элементы управленческого процесса

Таким образом, основываясь на задачах психологии управления, выделим задачи, которые мы будем решать в процессе освоения дисциплины «Психологические аспекты принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях»:

- Психологический анализ деятельности руководства – для осуществления правильного руководства коллективом и успешного выполнения рабочей деятельности руководитель обязан уметь осознавать и анализировать собственные действия, от которых в дальнейшем и будут приниматься правильные управленческие решения;

- Изучение процесса принятия управленческих решений как вида деятельности руководителя;

- Изучение механизмов осуществления психической регуляции деятельности трудового коллектива как в нормальных, так и экстремальных условиях – изучение всех механизмов трудовой деятельности будет способствовать правильному принятию решений как в нормальных условиях функционирования предприятия, так и в экстремальных;

- Исследование лидерства и его психических особенностей – данная задача проявляется в исследовании процесса лидерства, в ходе которого индивидуальная личность активно воздействует на коллектив и организует его деятельность. Руководители должны отличаться выраженными лидерскими качествами для проявления индивидуального стиля в управлении рабочим процессом;

- Изучение процессов группового взаимодействия – нередко в коллективах наблюдаются споры и разногласия, конфликты, которые в последствии сопровождаются сильнейшими переживаниями и противодействием общим целям, интересам, мнениям и позициям. Для устранения или управления конфликтом руководитель должен выработать общую цель и направить коллектив на ее реализацию; разъяснить полномочия и ответственность каждого сотрудника и т.д. Таким образом, руководитель должен любым способом добиться устойчивого микроклимата внутри коллектива;

- Исследование способов и механизмов мотивации сотрудников коллектива – мотивация представляет совокупность процессов, поддерживающих и направляющих поведения сотрудников организации. Мотивационные меры активируют личность сотрудника и побуждают достичь наиболее значимую цель. Несомненно мотивация должна проходить с учетом особенностей развития каждой индивиду-

альной личности, а также постановки целей, которые может реализовать данная личность.

## Структура управленческой деятельности

Разберем, каким образом выглядит психологическая структура управленческой деятельности.

цель => мотив => задача => действия (делегирование) => контроль результата => рефлексия.

### Управленческая деятельность включает компоненты:

- действия по постановке целей (перед собой и подчиненными), включая планирование этапов их достижения;
- действия по мотивированию сотрудников;
- действия по определению и постановке задач перед сотрудниками;
- делегирование;
- действия по контролю за выполнением задач;
- рефлексия.

**1. Целеполагание.** Для того чтобы эффективно организовать действия по постановке целей, менеджеру необходимо:

- понимать психологическую значимость и роль целей и целеполагания;
- знать и уметь формулировать основные виды и типы целей (по качеству и по срокам);
- знать и использовать основные правила постановки целей перед подчиненными;
- уметь планировать собственные действия и время, обучая этому подчиненных.

Деятельность без цели невозможна, и поэтому умение наилучшим образом поставить цель перед подчиненными — основа управления их деятельностью.

**2. Мотивация.** Для успешного осуществления действий по мотивации сотрудников на решение задач (а значит, и для успешного их решения) менеджеру необходимо:

- знать и уметь «включать» основные мотивы — движущие силы подчиненных;
- использовать как активные, так и пассивные мотивирующие факторы;
- использовать методы и принципы мотивирующей организации труда;
- использовать приемы групповой и индивидуальной мотивации.

Сверхзадача менеджера — создание у подчиненных осознаваемых внутренних мотивов, то есть желания выполнить поставленную задачу наилучшим образом.

**3. Постановка задачи.** Для того чтобы это действие было максимально эффективным, менеджеру необходимо:

- знать задачи, уметь распределять их в зависимости от степени важности, уметь выделять наиболее приоритетные из них;
- уметь устанавливать порядок действий по их решению;
- уметь соотносить решение конкретных задач с тактическими и стратегическими целями.

**4. Делегирование.** Для того чтобы делегирование стало наиболее эффективным, необходимо:

- знать, какие задачи подлежат, а какие не подлежат делегированию;
- уметь наилучшим образом выбрать человека для делегирования ему необходимых задач;
- знать правила делегирования;
- не допускать типичных ошибок, а если они все же случатся, вовремя их исправлять.

**5. Контроль.** Контроль приносит результат, если менеджер:

- знает и умеет использовать основные его виды в зависимости от ситуации и типа задач;
- знает правила организации контроля и использует их;
- не допускает типичных ошибок при контроле или вовремя их исправляет;
- использует имеющиеся у него возможности для организации самоконтроля.

**6. Рефлексия.** Предоставление обратной связи себе и окружающим.

### **Функции управленческой деятельности:**

1. Обеспечение целеполагания и целедостижения силами и средствами, имеющимися в распоряжении управляемой системы. Функция целеполагания и целедостижения реализуется посредством выдвижения:

- целей-ориентаций, выражающих общие интересы и устремления входящих в состав управляемой организации людей, групп и подразделений;
- целей-заданий-планов, предписаний, поручений, задаваемых управляемой системе ее управляющей подсистемой или вышестоящей организацией;
- целей-систем, обеспечивающих стабильность, целостность, устойчивость, динамизм управляемой системы, устанавливаемые управлением и необходимой для функционирования материализованной и объективированной структуры данной организации - фирмы, предприятия, корпорации и т.п. Четкое согласование всех трех компонентов этой функции - важнейшая задача управления, ибо любое их рассогласование - источник дисфункции и социальной патологии управленческой деятельности.

2. Административная функция. Отражает деятельность управленческой структуры на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих кадровую сферу и складывающиеся трудовые отношения, в том числе составление штатного расписания организации, прием, увольнение, передвижение кадров, соблюдение трудового законодательства и т.п.

3. Информационно-аналитическая функция. Обеспечивает приток информации из окружающей социальной среды в данную организацию и из этой организации в окружающую среду, а также информационное обеспечение управленческой структуры, подчиненных ей структурных подразделений и отдельных индивидов, включенных в состав данного предприятия, фирмы, корпорации и т.п. Без этого невозможно обеспечение целеполагания и целеосуществления, сплочение членов организации для решения поставленных перед нею задач.

4. Социальная. Заключается в социальной поддержке и защите работников, создании условий для их эффективного труда, определении уровня заработной платы, социальных льгот, оздоровлении работающих и их семей, организации их содержательного отдыха.

5. Прогнозирование. Она заключается в определении возможных изменений в окружающей социальной среде, например, конъюнктуры рынка, и соответствующей этому трансформации задач и действий данной организации. Учитываются также возможные внутренние изменения в самой организации, в том числе ее кадровом потенциале, в подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников, в планировании их служебной карьеры.

6. Планирование. Представляет собой процесс выбора целей данной системы (организации) и решений, необходимых для их достижения.

7. Мотивационно-стимулирующая функция. Предполагает создание необходимых условий (материально-технических, финансовых, социально-психологических, бытовых и др.), побуждающих сотрудников к активной и эффективной трудовой деятельности посредством экономических (зарплата, премия и т.п.), моральных (благодарность, награда, почетное звание и др.) и иных рычагов. В первую очередь, учитывается необходимость оценки работы в соответствии с ее качеством, эффективностью и результатом.

8. Корректирующая деятельность управляемой системы. Направлена на недопущение срывов и невыполнения порученных заданий, на повышение эффективности и качества работы всех подразделений и звеньев данного объекта управления.

9. Удерживание возможных отклонений в функционировании системы (организации) в определенных пределах, обеспечивающее сохранение ее целостности, качественной специфики и динамической устойчивости.

10. Обеспечение компетентности и дисциплины всего персонала, всех должностных лиц данной организации в их повседневной служебной деятельности.

11. Осуществление контроля всех подразделений данной организации. Обеспечивает упорядоченное и эффективное взаимодействие ее элементов с помощью нормативного (в том числе правового) регулирования.

12. Создание благоприятного климата для успешной работы всех сотрудников организации способствует достижению высоких результатов в деятельности данной организации.

13. Обеспечение целостности системы (организации). Сохранение и укрепление ее качественной специфики и динамичного устойчивого развития.

14. Повышение качества и эффективности служебной деятельности. Включает в себя разработку прогнозных оценок внешней среды и внутрифирменных изменений, формулирование и реализацию предложений и планов по совершенствованию организации труда, по ориентационным изменениям в структурных подразделениях, по улучшению мотивации и стимулирования всех направлений деятельности организации, по обеспечению высокой эффективности ее деятельности.

Как видно, осуществление управленческой деятельности, так же как ее внутренняя организация, упорядоченность, требует от руководителя широкого спектра знаний и конкретных управленческих умений. Эти знания и умения есть важнейшее звено в профессиональной подготовке современного руководителя.

## 1.2. Сущность и содержание управленческого решения

Управленческое решение представляет собой основной вид деятельности руководителя. Оно творит направление, форму и содержание труда коллектива подчиненных. Самые незначительные пробелы в управленческих решениях могут обернуться потерями как для работников трудового коллектива, так, в конечном счете, и для общества.

Деятельность любого руководителя связана с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов.

*Решение — это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.*

Решение может быть направлено на достижение разовых результатов, на создание постоянно идущих процессов, поддержание идущих процессов, на прекращение какой-либо деятельности. На разработку и реализацию решений оказывают влияние множество факторов, в том числе личностные качества человека, отношения в его семье, религия и др.

**Управленческим (УР) называется решение, принятое в социальной системе и направленное на:**

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами;
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм);
- управленческое консультирование;



- коммуникации с внешней средой.

Таким образом, *управленческое решение* – директивный выбор целенаправленного воздействия на объект управления, который базируется на анализе ситуации и содержит программу достижения цели.

Примером управленческого решения в области стратегического планирования является Конституция страны.

Решение может быть направлено на достижение разовых результатов, на создание постоянно идущих процессов, поддержание идущих процессов, на прекращение какой-либо деятельности. На разработку и реализацию решений оказывают влияние множество факторов, в том числе личностные качества человека, отношения в его семье, религия и др. (рис. 1.).



Рис. 2. Некоторые элементы, влияющие на процесс разработки и реализации решения

Каждый человек ежедневно принимает решения различного характера и делает это в большинстве случаев без особой подготовки на уровне здравого смысла («хотел сделать как лучше»). В простых случаях результаты чаще соответствуют ожиданиям, а в сложных могут и не соответствовать целям решения. Особенно это касается разработки и реализации решений в организациях, формирование и развитие которых проходит в условиях постоянно меняющихся параметров внешней и внутренней среды. Например, введение новых технических, экологических стандартов и норм безопасности, усиление конкуренции и энергетического кризиса, увеличение конфликтов между администрацией и профсоюзами. Эти изменения идут постоянно, поэтому требуется оперативное регулирование деятельности организации со стороны руководителя.

Регулирование достигается разработкой и реализацией многообразных решений, от качества и оперативности которых зависит эффективность деятельности организации. Основной вид решения — управленческое решение, осуществляемое линейными и функциональными руководителями.

*Управленческое решение* — это результат коллективного творческого труда, оно всегда носит социальный, общественный характер; даже когда руководитель один разрабатывает решения, то коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс. Труд по разработке управленческих решений должен быть высоко профессиональ-

ным, использующим теоретические и методические наработки отечественных и зарубежных ученых, а также накопленный и систематизированный практический опыт.

**Важнейшие требования к управленческим решениям:**

- реализуемость;
- эффективность, иногда оптимальность.

**Основные признаки управленческих решений:**

- наличие альтернатив;
- существование цели (иногда формализованной в виде критерия);
- волевой акт.

Волевой акт при разработке и принятии управленческого решения может состоять в ограничении множества альтернатив, используемых целей и критериев, в выборе минимального уровня вероятности реализации управленческого решения, принятии решения, его оформлении, легализации, контроля хода выполнения и т.д.

**Управленческие решения, как правило, имеют ряд специфических особенностей:**

- их разработка и реализация требуют привлечения большого объема финансовых и материальных ресурсов;
- они оказывают важное воздействие на большие коллективы людей, срок действия их последствий достаточно велик;
- каждое из них в значительной мере определяет последующие решения;
- ответственность за принимаемые решения очень велика.

**В качестве основных проблем при разработке управленческих решений можно назвать следующие:**

- давление сроков;
- быстрая смена условий, возникающих проблем и задач;
- недостаток квалификации лиц, принимающих решения (ЛПР), вызванный, с одной стороны, динамичностью ситуации, с другой стороны, карьерный рост менеджера часто опережает рост его квалификации;
- нехватка информации, ее дороговизна и низкое качество;
- ненадежность имеющихся методов, их несоответствие возникающим задачам, недостаточный уровень детализации, формализации и возможности адаптации к конкретной ситуации;
- необходимость сочетания интересов различных групп в рамках одного решения и разногласия между сотрудниками;
- засилье рутины и др.

Каждое УР затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы организации. Поэтому в состав критериев для выбора наилучшего УР следует включать и те, которые отражают этот набор интересов организации.

*Экономическая сущность УР* проявляется в том, что на разработку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое УР имеет реальную стоимость. Реализация эффективного УР должна при-

нести компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение или решение, неправильно понятое подчиненными, приводит к убыткам, а иногда и к прекращению деятельности компании. Так, если руководитель решает уволить нерадивого работника, то последний может сильно пострадать, а если не увольнять и не предпринять других мер воздействия, то может пострадать вся организация.

*Организационная сущность УР* состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимыми техникой и технологией, постоянно координировать их работу. Это очень существенная часть всего УР. Многие авторы публикаций об УР называют их организационными решениями [37].

*Социальная сущность УР* заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги. Социальная сущность УР проявляется прежде всего в цели УР. Цели УР должны быть ориентированы в первую очередь на создание комфортной среды обитания человека, всестороннее развитие личности. Иногда социальная сущность УР подменяется технократической, при которой главной целью УР становится достижение заданных характеристик технических устройств.

*Правовая сущность УР* состоит в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании. Нарушение законодательства при РУР может привести к отмене решения, ответственности за его реализацию или даже за разработку. Компания может понести существенные потери, если уже разработанное решение будет отменено, а за незаконно реализованное решение на компанию может быть наложен штраф или возбуждено уголовное преследование кого-либо из инициаторов УР. Незнание законодательства не освобождает нарушителя от ответственности. Поэтому во многих компаниях УР проходит правовую и экологическую экспертизу.

*Технологическая сущность УР* проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации УР. Иногда разработчики УР не очень представляют себе объект, на который направлено УР, или используют устаревшую информацию. Бывают случаи, когда разработка УР приостанавливается из-за отсутствия необходимых финансовых или материальных ресурсов, и при этом УР может потерять свою актуальность.

### **Типология управленческих решений**

Процесс управления отличается динамичностью. Изменения внешней и внутренней среды порождают необходимость принятия разнообразных управленческих решений.

**Приведем следующую классификацию управленческих решений.**

#### **1. По источнику возникновения:**

- 1) инициативные,
- 2) по предписанию,
- 3) по предложению "снизу".

В психологическом аспекте наибольшую трудность представляет ситуация разработки решения по предписанию, так как систематическое "навязывание" решений может нанести ущерб проявлению инициативы людей.

**2. По юридическому оформлению:**

- 1) в виде плана,
- 2) распоряжение,
- 3) инструкция;

**3. по способу фиксации**

- 1) устные
- 2) письменные.

**4. По субъекту, принимающему решения, выделяются решения:**

- 1) индивидуальные,
- 2) коллективные
- 3) коллегиальные.

Первые принимаются лично руководителями, вторые - коллективами предприятий и организаций, третьи - коллегиальными органами (советами, правлением и т.д.).

**5. по степени регламентации, т.е. по тому, насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения:**

- 1) регламентирующие,
- 2) ориентирующие
- 3) рекомендующие.

(Регламентирующие решения полностью направляют деятельность подчиненных, исключая их самостоятельность. От подчиненных в этом случае требуется лишь безусловная исполнительность. Ориентирующие решения однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных. Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.);

**6. по надежности исходной информации**

- 1) на основе надежной информации,
- 2) в условиях риска,
- 3) на базе неполной и неточной информации;

**7. по длительности последствий**

- 1) долгосрочные,
- 2) среднесрочные,
- 3) краткосрочные;

**8. по уровням планирования**

- 1) стратегические,
- 2) тактические и
- 3) оперативные;

**9. по частоте или повторяемости**

- 1) одноразовые и
  - 2) повторяющиеся, рутинные);
- 10 **по степени охвата**
- 1) общие для всего предприятия
  - 2) узкоспециализированные);
11. **по сложности**
- 1) простые
  - 2) сложные)

Отдельные авторы выделяют **четыре уровня решений** в зависимости от творческого вклада руководителя в их разработку: рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Первый уровень - рутинные решения. Они принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий. Важно изучить особенности ситуации, соотнести ее с накопленным опытом, принять ответственность за конкретные действия. В проявлении творческого подхода нет необходимости, так как все процедуры решения известны.

Второй уровень - селективные решения. Инициатива и свобода действий на данном уровне проявляются в ограниченных пределах. Например, при оценке различных известных альтернатив и выборе из них оптимальных.

Третий уровень - адаптационные решения. Они рассчитываются на дополнительные, непредусмотренные трудности. Как правило, при их разработке сочетается использование творческого нестандартного подхода на основе новых идей с отработанными ранее возможностями. Имеет значение личная инициатива руководителя для поиска нового решения известной проблемы.

Четвертый уровень - инновационный. Решения этого уровня связаны со сложностью и непредсказуемостью событий. Это вызывает необходимость принятия неординарных решений, содержащих нововведения.

### **Качество управленческих решений как определяющий критерий эффективности управленческого труда**

**Качество управленческих решений** — это степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации

**Факторы, влияющие на качество управленческого решения.** Качество, управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

- качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);
- оптимального или рационального характера принимаемого решения;
- своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;

- соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
- квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
- готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

**Требования, предъявляемые к управленческим решениям.** Для того чтобы быть эффективным, т.е. достигать некоторых поставленных целей, решение должно удовлетворять ряду требований:

- *единство целей* — непротиворечивость решения ранее поставленным целям. Для этого должна быть проведена структуризация проблемы и построение дерева целей;
- *обоснованность и правомочность* — аргументированность и обоснованность решения, а также соответствие прав и обязанностей органов принятия решения. Аргументы по возможности должны носить формализованный характер (содержать статистические, экономические и другие данные). Для достижения научной обоснованности и правомочности необходимо обеспечить:

— применение к разработке решения научных подходов менеджмента;  
 — изучение влияния экономических законов на эффективность решения;  
 — применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования для каждого решения.

- *ясность формулировок* — ориентация на конкретного исполнителя;
- *краткость формулировок* принятого решения — выполнение этого требования повышает конкретность, действенность решений и способствует лучшему усвоению задачи исполнителем;
- *гибкость* — существование алгоритма достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, описания состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения;
- *своевременность и оперативность* принятия решений, повышающие ценность принятого решения;
- *объективность* — менеджеры не должны игнорировать фактические условия или фактическое положение дел при разработке вариантов решений.

Для этого необходимо:

— получить качественную информацию, характеризующую систему разработки решения;

— обеспечить сопоставимость (сравнимость) вариантов решений;

— обеспечить многовариантность решений;

— достичь правовой обоснованности принимаемого решения;

- *возможность верификации и контроля*, отсутствие реальных мероприятий по контролю, особенно когда это известно еще на стадии разработки решений, могут делать всю остальную работу по подготовке и принятию решений бессмысленной;
- *автоматизация процесса сбора и обработки информации*, процесса разработки и реализации решений — использование средств вычислительной

техники, что значительно сокращает время разработки решения и повышает его обоснованность;

- *ответственность и мотивация* при принятии качественного и эффективного решения;
- *наличие механизма реализации* — содержание решения должно включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений.

Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым в эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных (робастным) и гибким — предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, сделают эффективное управленческое решение неэффективным.

### **1.3. Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений**

#### **Управленческое решение в структуре деятельности руководителя**

Повсеместность и важность решений в жизни организации побудили некоторых исследователей, в основном принадлежащих к школе «социальных систем», отнести им еще более важное место в общей структуре управления.

Известный исследователь управления С.Янг (S.Joung) предложил в качестве «полной» модели системы управления организацией **три механизма (3 «механизма управления организацией»):**

выработку решений проблем,  
согласование решений  
контроль.

Если результатом этапа выработки решения является нахождение способа снятия, ликвидации противоречия, препятствующего достижению целей организации, то **механизм согласования решений** — это по сути механизм «согласования» исполнителей с решением.

В структуре управления наряду с дифференциацией людей на две основные группы, из которых первые разрабатывают и осуществляют управленческие решения, а вторые осуществляют производственную, политическую и иную деятельность в соответствии с принятыми решениями, существует ряд компонентов, которые в наиболее существенных своих чертах определяются теми задачами, которые решаются в процессе осуществления управленческой деятельности.

#### **Основные задачи управленческой деятельности:**

1. Определение основной цели или дерева целей (для многоуровневой) организации, выработка стратегии действий по ее достижению и формулирование концепции деятельности и развития данной организации - корпорации, фирмы и т.п.

2. Формирование корпоративной (организационной) культуры, т.е. объединение персонала вокруг общефирменной цели (или целей). Самое важное в управлении - не стремление поставить других людей в одностороннюю зависимость от

себя, искусственно приподнять свой статус, усилить свое влияние в организации, а сплотить ее персонал на четкое осознание стоящей перед организацией цели и активную, квалифицированную, добросовестную деятельность во имя ее достижения.

3. Хорошо продуманная и рационально организованная мотивация персонала на достижение цели фирмы (организации) и успешное решение стоящих перед нею проблем.

4. Формирование организационного порядка, т.е. системы относительно стабильных, долговременных иерархических связей, стандартов, норм и должностей, нередко зафиксированных документально (устав организации) и регулирующих взаимодействия между организациями, а также между подразделениями и людьми как членами организации по поводу осуществления их функций. Организационный порядок воплощается в формальную организацию, обеспечивающую стабильность и устойчивость данной фирмы, корпорации и т.д., результативность управления ею.

5. Разработка и осуществление технологии изменений (готовность к изменениям), ведь эффективность управления в решающей степени определяется по способности к изменениям, по умению вовремя понимать их необходимость и столь же вовремя начинать и быстро проходить переходный этап.

6. Четкое определение диагностики управления или, говоря иными словами, определение точек наибольшей и наименьшей управляемости и - вполне вероятно - точек неуправляемости, которые имеются или могут возникнуть в каждой организации. Установление диагностики управления очень важно, ибо оно дает возможность преодолеть часто встречающееся противоречие между ростом и развитием, между масштабами управления, с одной стороны, и его целями, методами и средствами, - с другой. Хорошо известен феномен "директора цеха", когда бывший начальник цеха или председатель колхоза, продвинувшись вверх по служебно-должностной лестнице, готов и заводом, и городом, и областью руководить таким же образом, как и прежде цехом, но только очень большим. В таких случаях в объекте управления возникают не только зоны слабой управляемости, но и точки неуправляемости, что резко сужает диапазон эффективного управления системой.

7. Четкое представление о том, какова должна быть реализация управленческого решения. К сожалению, в существующей в настоящее время практике управленческой деятельности многих организаций, предприятий, учреждений и т.п. реализация принимаемых решений не воспринимается в качестве самостоятельного структурного компонента и важной стадии разработки и осуществления управленческого решения. Более того, управленческие решения зачастую вообще не просчитываются на реализуемость, а это существенно снижает возможности контроля за их выполнением.

8. Разработка системы контроля за выполнением принятого решения, определение и применение стимулов его эффективного исполнения, а также санкций против лиц, социальных групп, организаций или их подразделений, срывающих выполнение принятых решений или недостаточно целеустремленно и активно действующих во имя поставленных управляющей подсистемой целей и задач.



## **Психологические механизмы, влияющие на принятие управленческих решений**

Одни предприниматели могут быстро и четко принимать верные решения, в то время как другие начинающие бизнесмены периодически испытывают трудности в критических сложных ситуациях. Это связано не только с наличием или отсутствием каких-то знаний, умений и навыков, но и с личностными особенностями руководителей. На принятие решений особенно влияют следующие психологические факторы:

1. Особенности мышления (творческие способности, логика, скорость мышления, пространственное мышление и пр.);
2. Мотивация (степень заинтересованности в принятии тех или иных решений);
3. Личностные особенности (тревожность, уровень самооценки и пр.);
4. Деловые качества (ответственность, настойчивость, самостоятельность, коммуникабельность и пр.);
5. Ценности и установки, лежащие в основе приоритетов, и предрасположенность к конкретным действиям.
6. Этические принципы, которых придерживается руководитель (справедливость, честность, внимание к людям и пр.)

Особый интерес представляют собой психологические трудности, мешающие выявлению проблем на стадии выработки управленческого решения. Интересно, что многие руководители даже не догадываются об их существовании, так как их источник носит подсознательный характер. К психологическим барьерам, лежащим на пути выработки управленческого решения, можно отнести ряд феноменов.

Таблица 1

### **Психологические барьеры на пути принятия управленческих решений.**

Вид психологического барьера	Проявление психологического барьера
Избирательное восприятие и сужение поля зрения.	Бизнесмены, принимающие решение, имеют свою систему оценок, установок и ожиданий и часто не замечают то, чего подсознательно не хотят замечать. При этом мышление оперирует не всей информацией, а только той, что проходит через фильтры восприятия.
Недостаточный объем информации	Получив информацию по какому-то вопросу, предприниматель может посчитать ее исчерпывающей, в то время, как для оптимального решения проблемы требуется больше данных. Использование только части информации ведет к скороспелым и ошибочным выводам, так как при этом исключается много других аль-

	тернатив.
Распыление внимания на частности в ущерб целому.	В попытках найти решение, внимание руководителя может цепляться к частным вопросам, на которые уходит большая часть мыслительных усилий, в то время, как первостепенную важность имеет решение главной задачи.
Ложные установки	Часто принятию правильного решения мешают ошибочные установки, ограничивающие широту мышления и гибкость руководителя. К ним может относиться негативизм, неоправданные опасения и обобщения, установки долженствования и пр.

### Основные этапы принятия и реализации управленческого решения

Подготовка управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов.

**1. Этап формирования цели.** Поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов.

**2. Этап анализа и поиска решений.** Сначала необходимо осмыслить проблему, стоящую перед организацией, определить ее природу и значимость. Проблема - это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления. В процессе осмысления проблемы необходимо установить совокупность факторов, влияющих на конечный результат, допустимые отклонения, данные о ресурсах и т. д. Проблемы бывают:

- стандартные. Для их решения необходим инструкции и руководства;
- жестко структурированные. Решение - применение экономико-математические модели;
- слабо структурированные. Решение - произвести системный анализ;
- неструктурированные (новые). Решение - экспертные оценки и мнения.

Методы выявления причин возникновения проблем:

1. выявление факторов, появление которых совпадает с моментом возникновения проблемы;
2. выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникала;
3. диаграмма "Рыбья кость" (причинно-следственная диаграмма), ее создатель - Исикава.

Необходимо проранжировать выявленные причины в порядке важности. Здесь можно воспользоваться правилом Парето: устранение 20% причин может решить проблему на 80%.

**3. Этап принятия решений.** При принятии решения устанавливается альтернатива, т. е. ситуация, в которой нужно сделать выбор одной или нескольких возможностей. Для выбора альтернативы (варианты решения) необходимо:

1) сформировать систему показателей (качественных и количественных), используя метод шкалирования;

2) сформировать критериальную базу. Критерий позволяет ответить на один из следующих вопросов:

- является ли альтернатива допустимой;
- является ли альтернатива удовлетворительной,
- является ли альтернатива оптимальной;
- какая из двух сравниваемых альтернатив лучше;

3) осуществить выбор (принять решение) с учетом рисков и возможностей реализации. "Плохой администратор предлагает правильное решение, а хороший - выполнимое".

**4. Этап воздействия.** Методы воздействия на исполнителей бывают экономическими, организационными и воспитательными. В результате происходит мотивация на выполнение выработанного решения.

**5. Этап реализации и оценки.** Организация производственного процесса с присущими ему стандартами. Оценка фактического результата, сравнение его со стандартным показателями и оценка отклонения. Получение обратной связи

С.Янг в своей книге «Management A systems analysis» выделяет следующие этапы процесса управления:

1. Определение целей организации.
2. Выявление проблем в процессе достижения этих целей.
3. Исследование проблем и постановка диагноза.
4. Поиск решения проблемы.
5. Оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них.
6. Согласование решений в организации.
7. Утверждение решения.
8. Подготовка к вводу решения в действие.
9. Управление применением решения.
10. Проверка эффективности решения.

Исходя из этих задач, мы будем опираться на точку зрения, в соответствии с которой **решение выступает этапом преобразования информации в процессе реализации основных управленческих функций.** Решение рассматривается как действие в отношении конкретной функции. В этом случае, получая информацию о различных аспектах жизни организации или конкретного подразделения, руководитель оценивает ее в контексте определенных задач или обстоятельств, преобразует ее, и, наконец, преобразованная информация в виде определенного решения используется для регулирования активности других членов организации, а через это состояния всей системы в целом. Принятие решения при таком подходе выступает одним из основных этапов организации, планирования, регулирования (в иной терминологии — мотивации, руководства, координации) и контроля, а также связующим звеном в структуре этого цикла.

Именно такой подход позволяет выделить деятельность лиц, наделенных властными полномочиями от прочих специалистов, участвующих в процессе управления, избежав тем самым расширенного понимания предмета психологии управления.

## **1.4 Психологические особенности реализации функций управления**

### **Психологические особенности реализации функции планирования в управлении**

#### *Сущность планирования*

Планирование является ключевой из основных управленческих функций. При ее реализации удастся достичь **четыре цели:**

**устранить отрицательный эффект неопределенности и изменений,  
сосредоточить внимание на главных задачах,  
добиться экономичного функционирования  
облегчить контроль.**

**Функция планирования** состоит в том, чтобы обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей и, тем самым, создать предпосылки для успешности совместных усилий людей и облегчить достижение целей и задач предприятия.

Планирование является функцией всех руководителей, полноценная ее реализация — один из главных факторов, обеспечивающих эффективность руководителей даже в низшем звене управления.

#### *Планирование и фактор неопределенности*

Сложности и внешние ограничения деятельности планирования не исчерпываются регламентацией организационными факторами. Не меньшая проблема — стихия неопределенности.

Возможные факторы неопределенности планирования:

- нехватка ресурсов (материальных, человеческих, временных.),
- материалов, неукomплектованности оборудования
- отсутствии необходимой документации,
- необходимость включения в выполнение внеплановых работ,
- неожиданно развернувшиеся вертикальные или горизонтальные конфликты,
- нарушение членами коллектива трудовой дисциплины,
- аварийные ситуации
- неукomплектованность штата
- неподготовленность специалиста к работе в экстремальных условиях и т.д.

### *Психологические механизмы снижения эффективности планирования*

1. Снижение мотивации планирования в связи с постоянным давлением «сверху».
2. Снижение мотивации планирования в связи с деструкцией (разрушением) планов на фоне текущих событий.
3. Преобладание краткосрочных оперативных планов. Долгосрочное планирование отождествляется с установками вышестоящих уровней или с производственным планом.
4. Формальное существование долгосрочных планов. Оперативные планы ориентированы в соответствии с текущими обстоятельствами и локальными целями.

Эти данные свидетельствуют, что психологические проблемы реализации этой функции не сводимы к проблемам принятия решения (проблемам мышления). Это в первую очередь проблемы мотивации и волевой регуляции деятельности.

### **Психологические особенности реализации функции организации**

Прежде всего отметим, что **сущность функции организации** состоит в создании и поддержании в организации системы ролей, которая в свою очередь обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий. Посредством организационной деятельности устраняются неразбериха, конфликты между людьми по поводу работы или полномочий «и создается внешняя среда, пригодная для их совместной деятельности».

Организационный процесс имеет следующие этапы:

1. Установление целей предприятия.
2. Формулирование планов и направлений работ.
3. Выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления.
4. Группировка этих видов деятельности, исходя из максимального использования имеющихся материальных и людских ресурсов.
5. Наделение руководителей каждой группы полномочиями, необходимыми для ее продуктивной работы.
6. Горизонтальная и вертикальная увязка этих групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

Можно выделить **три группы психологических эффектов**, наблюдаемых в рамках управленческого взаимодействия при реализации функции организации:

- 1) Чрезмерная централизация управления может оказаться как результатом сложившейся традиции в организации, так и особенностей индивидуальной управленческой концепции первого руководителя со-

ответствующего уровня. (Чаще всего это проистекает из индивидуальной управленческой концепции «первого лица» в организации).

Эффективное управление предполагает минимизацию воздействия. Избыточность применения любых методов управления не только экономически не выгодна, но и чревата организационными и психологическими последствиями, в частности, обесцениванием воздействия, снижением мотивации собственной активности персонала, перегрузкой персонала.

## 2) Неправильная структура порождаемой документации

Тексты документов порождаются специалистами, но утверждаются руководителями. Следовательно, любые отклонения в их содержании могут быть рассмотрены в контексте его интеллектуальных возможностей, профессиональных ценностей и принципов, полноты и адекватности ориентировочной основы соответствующих действий и особенностей мотивации выполнения данного акта.

3) Проявлением определенных личностных особенностей на фоне реализации властных полномочий в конкретной области жизни организации.

Решения в организационной сфере могут быть прекрасным индикатором структуры профессиональных ценностей, приоритетности тех или иных мотивов деятельности.

Часто лицам, **принимаящим решения, приходится делать выбор между:** экономической целесообразностью и групповыми интересами, интересами конкретных людей. Стремление избежать напряженности в сложившихся группах, сохранить подразделение с тем, чтобы сохранить статус конкретного лица, диктует подчас организационно нелепые, экономически невыгодные решения.

**Дать под запись для выполнения домашней работы!!!!:**

### **Направленность деятельности руководителя:**

1. Деловая направленностью, выражающейся в постоянной ориентации на отбор тех вариантов решений, которые приводят к полезным результатам; конструктивным отношением к возникающим противоречиям, проявляющимся в стремлении избирать те варианты действия, которые будут их разрешать, а не создавать возможности для уклонения; чувством перспективы, позволяющим создавать условия, благоприятные для будущих действий.

2. Использование официальных отношений: способность руководителя опознать ситуацию, более того сильно напряженную, как предусмотренную официальными нормами и найти нормативные способы ее решения; через поддержание и подчеркивание официальной дистанции, подчеркивающей статусные позиции руководителя.

3. Воспитательная направленность руководителя: сдержанность при принятии решения, неприменимость экспрессивных воздействий; вовлечение подчиненных в принятие решения посредством делегирования полномочий; стремление к мерам убеждения; подготовленность принимать ответственность за

руководство на себя. Эта же способность лежит в основе успешного руководства коллективом.

4. Оперативность в руководстве: ориентация на конкретное решение, быстрая и самостоятельная ориентация руководителя в проблемной ситуации.

5. Самокритичность: переживание проблемной ситуации, апелляция к авторитетным членам коллектива; осторожность в выборе возможностей воздействия. Самокритичность положительно влияет на личную продуктивность руководителя и совмещение им официальных и неофициальных полномочий в коллективе.

6. Авторитарность: ориентация на систему авторитетов; стремление уйти от конфликта, используя авторитет власти как личный авторитет.

7. Производственная направленность: некоторая узость взгляда на подчиненного как на носителя должностных прав и обязанностей; направленность на выполнение производственных задач. В таком случае руководитель полагает, что отношения среди подчиненных, их самочувствие - дело второстепенное. Демонстрация деятельности: демонстрация собственной активности; стремление казаться руководителем более того при невозможности им быть, подчеркивание формальных сторон принятия решения, апеллирование к официальным нормам

Волевое руководство: предпочтение метода личного влияния; броня личного авторитета; стремление к самостоятельным и решительным действиям; деловая направленность.

Опытный руководитель, имея предпочтения, привычки в выборе линии поведения, все же старается использовать как можно больше новых линий поведения. Н.Скок подчеркивает, что эти линии поведения руководителя являются равновероятными по критерию успешности. И привлекательность каждой из них связана с конкретной ситуацией и личностью самого руководителя.

### Особенности реализации функции контроля

А.Файоль дал следующее определение контроля: “в организации контроль заключается в том, чтобы проверять, все ли выполняется в соответствии с утвержденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель - выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия”. Если попытаться сформулировать это более кратко, то можно сказать, что **контроль** – это процесс, состоящий из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Методы контроля - способы проверки состояния дел, определения эффективности хода работы, выполнения решений, соблюдения требований законодательства, норм морали. *Инспекция, ревизия производственной и хозяйственной деятельности, комплексная проверка, выборочная проверка, устный или письменный отчет, заслушивание доклада, опрос общественного мнения, контрольные записи в журнале, взаимный контроль.* Осуществляя эти мероприятия, руководитель реализует функцию контроля. В зависимости от уровня управления, контроли-

руемой сферы деятельности, методы будут различаться, но по сути, контроль – это вариант обратной связи в сложной системе.

Рассмотрим схему обратной связи управленческого контроля.

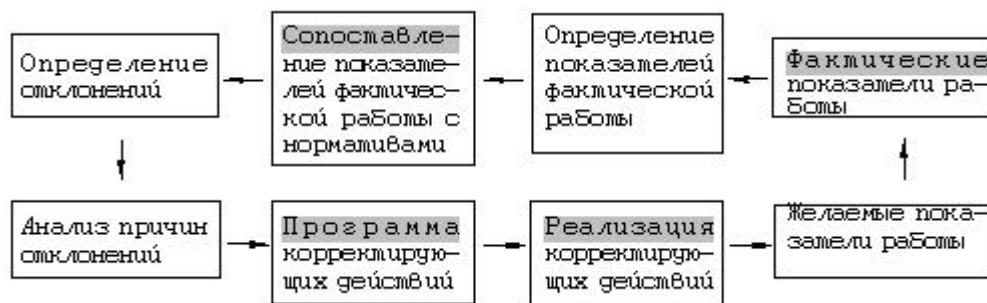


Рис. 3. Схема обратной связи управленческого контроля

Существует множество конкретных мероприятий, которые реализуют контроль, но во всех случаях необходимо выполнение двух условий: наличие плана и каких-либо нормативов, а также организационных структур, ответственных за соответствующие вопросы.

Выделяют три, отличающихся по структуре деятельности и целям, вида контроля:

- 1) текущий,
- 2) опережающий,
- 3) результативный.

**Текущий контроль предполагает три этапа:**

1. Установление нормативов.
2. Сопоставление фактической деятельности с нормативами.
3. Корректирование отклонений от плана или норматива.

Как мы видим реализация этой схемы обратной связи в реальном масштабе времени обладает некоторой инерцией. За счет потери времени и отсрочки корректирующих воздействий возможно усугубление положения, переход его в новое, подчас более грозное качество. В связи с этим существует иной вид контроля, который позволяет компенсировать инерционность системы. Это - опережающий контроль.

**Опережающий контроль** базируется на предвидении.

Г.Кунц иллюстрирует необходимость опережающего контроля следующим примером: “...Если водитель автомобиля, двигаясь в гору, захочет поддерживать постоянную скорость, он не ждет, пока спидометр покажет падение скорости перед тем, как нажать педаль акселератора. Наоборот, зная, что гора представляет собой переменную возмущения в данной системе, водитель, вероятнее всего, сделает на это поправку, нажимая на педаль раньше, чем снизится скорость”.

Использование опережающего контроля предполагает

1. Контроль за обстановкой
2. Прогноз развития ситуации.

Сложность заключается в умении правильно определить те переменные, за которыми необходимо следить, построить модель процесса, отразить в этой модели динамику, организовать отбор данных о переменных, осуществить оценку



данных в сравнении с контрольными значений, наметить и осуществить корректирующие мероприятия. Сущность опережающего контроля отразилась в пословице: “Знать бы где упасть, там бы соломки подстелить!”

Организация системы опережающего контроля предъявляет к руководителю более высокие, чем в случае текущего контроля, требования, в частности, к его аналитическим и прогностическим способностям, к умению видеть за абстракциями реальные процессы, к некоторым его установкам.

Для постановки системы опережающего контроля Г. Кунц предлагает руководителю ответить на следующие вопросы:

1. Какие моменты лучшим образом отражают цели подразделения?
2. По каким признакам вернее всего можно судить о том, что эти цели не выполняются?
3. Каковы оптимальные методы оценки серьезных отклонений?
4. Каким образом можно получить информацию о том, кто конкретно несет ответственность за неполадки?
5. Разработка каких нормативов потребует наименьших затрат?
6. Для каких нормативов сбор данных экономически оправдан?

Исследования показывают, что степень использования и направленность опережающего контроля в деятельности руководителей зависит от опыта, индивидуально-психологических особенностей, характера мотивационных значений, исходящих от разных подсистем организации. Например, при приоритетном значении для конкретного лица внеформальной подсистемы, опережающий контроль переориентируется именно в этом направлении. Именно в этом контексте исполнителю особенно важно быть в курсе **слухов**, – т.е. той информации, которая передается по неформальным каналам сообщения, знать “с какой ноги встал начальник”, с тем, чтобы знать о чем и когда его информировать. Ориентиром для подчиненного в структуре внеформальных отношений служит с кем и в каком порядке поздоровался начальник.

**Контроль выполнения или результатный контроль.** Его целью является определение степени соответствия конечного результата какой-либо деятельности, образцу, ожидаемому результату или нормативно обусловленному варианту поведения. Так, подводя итоги за определенный период времени, оценивают продукт деятельности.

Контроль выполнения или результатный контроль *целесообразен в тех случаях, когда воздействовать на результаты уже невозможно, но на его основе возможны выводы, способствующие разработке мероприятий по совершенствованию в данном вопросе.* Итог результатного контроля состоит не только в оценке деятельности конкретных лиц, причастных к порождению соответствующего “продукта”, но и в выводах, в обобщенной форме вскрывающих причины отклонений, если таковые выявлены, а также в определении пути и механизмов устранения породивших их причин.

Существуют **психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля.**

1. Выраженное хронического переутомления (нарушение периодичности контроля, неоптимальное выделение параметров и критериев контроля)

2. Отсутствии навыков реализации контроля.

3. Неадекватная мотивацией контроля, когда первый план выдвигаются узкие групповые и индивидуальные цели (изменение статуса подчиненных в рамках формальной организации -это находит отражение в критериях, параметрах оценок, в выборе процедур, периодичности и субъектов этой деятельности)

4. Контроль как средство психологического давления на нижестоящий уровень управления, т.е. на подчиненного (контролирующий фиксирует внимание на ошибках, недоработках, нарушениях в деятельности подконтрольного лица. Контролирующая инстанция, сделав вывод о степени некомпетентности, фиксирует внимание на том, что есть единственный способ реабилитироваться, положительно зарекомендовав себя при выполнении определенного задания).

В данном случае возможны следующие показатели нарушения функционального состояния подчиненных:

- повышенное тревожности.
- повышение внушаемости подчиненного,
- изменение его волевых качеств, что позволяет более легко вовлечь его в деятельность, которая требуется контролирующей инстанции.

5. В экстремальной ситуации, на фоне стремительно развивающихся процессов тревожные руководители часто дают распоряжения о коррекции отклонений бессистемно, не дожидаясь полного выполнения предыдущих распоряжений. У них наблюдается суетливость, мешающая стабилизации положения.

6. Чрезмерный контроль довольно часто сочетается с недоверием со стороны руководителя к моральным и профессиональным качествам исполнителей или с установкой на авторитарный стиль взаимодействия с коллективом.

7. Контроль осуществляется не систематически, поверхностно, коррекционные мероприятия недостаточно активно внедряются. Очень часто это наблюдается у руководителей организаций и подразделений, труд сотрудников которых сложно нормировать, как и вводить критерии качества их деятельности, в частности, в творческих коллективах. Реализация функции контроля в этой ситуации расценивается как вторжение в творческий процесс. В этом случае параметры контроля могут сместиться в дисциплинарную сферу и сферу второстепенных по отношению к целям коллектива показателей.

8. На руководителе лежит вся ответственность за определенную ситуацию, право контроля за ситуацией в целом, но не полностью делегированы полномочия по выработке решений и реализации коррекционных воздействий. В этих ситуациях руководители говорят: “Вижу что происходит, но сделать ничего не могу, связан по рукам и ногам”. “Надоело

разбивать лоб о стену”. Подобная ситуация сопровождается переживанием собственного бессилия, ощущением неопределенности в оценке затрачиваемых усилий, потерей смысла деятельности. Именно такие ситуации являются источником сильных стрессов у руководителей.

**Для того чтобы контроль руководителя за действиями сотрудников способствовал повышению эффективности деятельности организации, он должен отвечать следующим требованиям:**

- объективность оценки деятельности сотрудников (оценивая деятельность персонала, руководитель должен пользоваться ее конкретными показателями, а не своими симпатиями и антипатиями);
- гибкость в отношении к работникам (учет их индивидуальных и психологических особенностей);
- соблюдение законности (субъект управления должен действовать в пределах предоставленных ему прав и полномочий);
- доступность и понятность для объектов, которых контролируют (требования руководителя должны быть понятными и обоснованными);
- гласность (обеспечение тех, кого проверяют, исчерпывающей информацией);
- действенность (предусматривает не только выяснение состояния объекта контроля, но и своевременную помощь подчиненным);
- ориентация на конечные результаты, на достижение поставленной цели (контроль не должен сосредотачиваться на мелочах, что отвлекает внимание сотрудников от главного);
- обеспечение обратной связи (предусматривает поступления информации от исполнителей);
- гуманное отношение к сотрудникам (контроль не должен исключать учета их потребностей, положительных побуждений);
- непрерывность и регулярность контроля (работники, зная, что результаты их работы подлежат неукоснительному контролю, пытаются действовать согласованно, системно);
- сосредоточение внимания не на прошлом, а на будущем (целесообразность контролировать не то, что произошло, а то, что может произойти). Лучше знать о вероятную ошибку, чем обнаружить ее тогда, когда она произошла, поскольку на будущее повлиять можно, а прошлого уже не переделать;
- обеспечение самоконтроля (умение руководителя контролировать собственные действия, эмоции, оценивать подчиненных за их поведением абстрагировано от эмоционального отношения к ним).

С точки зрения психологии управления контроль предполагает выяснение и анализ психологических и социально-психологических факторов достижения (недостижения) намеченной цели и на этой основе разработку, внедрение системы корректирующих действий с целью достижения желаемого результата. Психологический аспект контроля пронизывает всю контрольную функцию управления, главная цель которой - способствовать сближению фактических и желательных результатов работ.

Подводя итог сказанному, обратим еще раз внимание на то, что функция контроля, являясь одной из основных управленческих функций, реализуется на всех уровнях управления, во всех сферах деятельности предприятия или организации. Однако нормативно обусловленные методы контроля, “встраиваясь” в деятельность руководителя, по-разному реализуются, приобретая для него различный личностный смысл. Место контроля в общей структуре деятельности руководителя, выбор им конкретных параметров для контроля и форм его осуществления зависят от множества личностных, индивидуально-психологических особенностей, а также от специфики социально-психологического климата коллектива.

### **Особенности реализации функции регулирования**

Последняя из основных управленческих функций — это функция регулирования. **Посредством этой функции достигается поддержание управляемых процессов в рамках, заданных программой, регламентом, планом.** Регулирование осуществляется через руководство и координацию. В системе основных функций, разработанной А.Файолем, руководство и координация выступают как самостоятельные функции. Вместе с тем, сведение их к одной функции вполне правомерно, так как цели руководства и координации — обеспечение выполнения плана — практически совпадают.

К числу принципов, реализация которых обеспечивает “лучший путь” регулирования относятся следующие:

1. Минимизация воздействия.
2. Комплексность воздействия.
3. Системность воздействия.
4. Внутренняя непротиворечивость воздействия.

Остановимся на этом подробнее. Минимизация воздействия при осуществлении регулирования базируется на использовании закономерностей регулируемой системы. Так, по мнению Дж. Марча: “...Эффективность руководства часто зависит от способности удачно выбрать время для небольших вмешательств так, чтобы сила естественных организационных процессов усиливала воздействие вмешательства, а не подавляла их”.

**Минимизация воздействия** - один из признаков “лучшего пути” в регулировании. В том случае, когда воздействия осуществляются без учета специфики функционирования системы, они как правило должны быть избыточными. Избыточность воздействия порождает как организационные, так и психологические последствия. В частности, избыточность воздействия препятствует нормальной реализации внутриорганизационных тенденций, подавляет их.

**Избыточность воздействия** - возникает в тех случаях, когда в ориентировочной основе деятельности руководителя не отражены (в достаточной мере) установки на анализ закономерностей функционирования системы. Установка на минимизацию воздействия без установки на анализ закономерностей функционирования системы в конкретных условиях приводит к попустительству, невмеша-

тельству, низкой активности. Определение того, что такое минимум и что такое максимум, возможно лишь при анализе конкретной ситуации.

**Системность воздействия** предполагает рассмотрение регулируемого процесса в рамках целостной системы. Максимальный эффект воздействия может быть достигнут только в том случае, когда оно ориентировано на взаимозависимый комплекс процессов в целом.

**Комплексность воздействия** - опирается на то, что активность субъекта деятельности и управленческого взаимодействия полимотивирована и регулируется большим количеством факторов. Чем сильнее воздействие ориентировано на весь комплекс мотивов, побуждающих и регулирующих соответствующую деятельность, тем больше будет эффективность воздействия. *Различие между системностью и комплексностью может быть проиллюстрировано следующим примером. Руководитель обеспокоен качеством выпускаемой продукции. Организуя системное воздействие, которое регулировало бы эту сферу деятельности коллектива, он должен проанализировать все, начиная с условий работы подразделений, компоновки рабочих мест, регулярности поставок сырья, состояния оборудования и инструментов, вплоть до профессионального уровня работников и групповых норм в отношении соблюдения технологической дисциплины в тех или иных неформальных группах коллектива. Воздействие будет системным, если нормализуются все факторы, которые хоть как-то влияют на качество продукции или производимых услуг. Комплексность воздействия будет заключаться в том, что регулируя деятельность каждого конкретного исполнителя, руководитель использует стимулы, максимально отражающие структуру мотивации конкретного работника.*

Одним из существенных принципов регулирования является **непротиворечивость воздействия**. Предполагается, что комплексно используемые стимулы не вызывают взаимоисключающих эффектов.

Еще раз подчеркнем, что эффективная реализация функции регулирования возможна лишь в том случае, если оно опирается на принципы минимизации воздействия, комплексности, системности и его непротиворечивости. А особенности реализации указанных принципов в деятельности конкретного руководителя являются одной из его самых информативных характеристик.

Современные исследователи управления указывают на **возрастание роли психологических методов управления**. Это обусловлено двумя причинами: прежде всего, это связано как с реальной демократизацией современного общества, так и с тем, что идеи демократизации являются декларируемыми ценностями во многих сообществах. Вторая причина состоит в том, что в последние десятилетия углубились представления о закономерностях функционирования субъекта деятельности в организации. Представление о работнике как о “винтике”, а о коллективе - как совокупности независимых индивидов, остались в прошлом. Теперь все чаще используется индивидуальный подход к каждому работнику, а коллектив рассматривается как группа людей, часть общества, объединенная общими целями совместной деятельности. Более того, на современном этапе (как считают ведущие специалисты в области управления) одной из основных задач руководителей, относящихся к различным уровням организации, является создание куль-

**туры организации**, понимаемой как атмосфера или социальный климат в организации, система идей. Руководитель не только создает рациональные аспекты организации, но также символы, идеологию, ритуалы.

### Эффективность управленческих решений

Прежде нами рассматривались те психологические аспекты управленческой деятельности, которые необходимо учитывать для эффективного выполнения руководителем своей профессиональной деятельности. Эффективность деятельности является значимым показателем, который подвергается оценке со стороны различных субъектов на основе тех или иных критериев. Выделение критериев оценки и их разграничение по группам позволяет провести всестороннюю оценку. Рассмотрим группы критериев более подробно.

При оценке эффективности деятельности обращаются в первую очередь к тем критериям, которые можно условно назвать **непсихологическими**, и которые в большей степени подвергаются количественному подсчету и отвечают требованиям **первичной формальной оценки**. К таким критериям могут быть отнесены следующие (Кричевский, 2007):

- Показатели продуктивности и результативность;
- Временные затраты на выполнение того или иного вида работ;
- Соотношение запланированного использования ресурсов к реальным их затратам;
- Степень роста и снижения количественных показателей с течением времени;
- Наличие и величина формального отмечания заслуг (количество награды поощрений).

Можно обратить внимание на ведение статистики в подразделениях МЧС России, которая включает в себя вышеуказанные критерии. Например, ведется учет общего количества выездов специалистов того или иного отряда за определенный период, количественный подсчет выездов в зависимости от вида ЧС, количество спасенных пострадавших, количество случаев оказания помощи пострадавшим, подсчет случаев работы по извлечению тел погибших.

Эти же показатели фигурируют и в отчетной деятельности специалистов.

Такие показатели позволяют продемонстрировать общую картину по реализации работ. Однако использования данных показателей недостаточно для проведения полной оценки эффективности деятельности, что особенно характерно в условиях работы специалистов МЧС России. Представим, что за один из отчетных периодов возникло меньшее количество ЧС, либо число людей, пострадавших в ЧС, в данный период было существенно ниже. Количественные показатели, соответственно, будут снижены по отношению с предыдущим отчетным периодом. Однако это не будет являться аргументом, подтверждающим снижение эффективности руководителя. Более того, снижение этих показателей является задачей по профилактике возникновения ЧС, работа над которой проводится, в том числе, и специалистами МЧС России.

Очевидна недостаточность первой группы критериев для развернутой оценки, что говорит о необходимости включения в систему оценки другой группы критериев, которые можно условно обозначить как **психологические**, и которые говорят о качественных показателях. Эти критерии можно в свою очередь разбить на несколько групп.

**1. Показатели качества жизнедеятельности подразделения**, к которым относятся (Кричевский, 2007):

- Сформированность мотивации членов коллектива к выполнению профессиональной деятельности;
- Степень удовлетворенности специалистов (включая руководителя) своей работой;
- Уровень групповой кооперации;
- Эффективность выработки групповых решений;
- Продуктивность и целесообразность ролевой дифференциации в группе и пр.

Перечисленные факторы сложнее подвергнуть оценке, поскольку речь идет не о количественной составляющей. Несомненно, что при низких показателях вышеуказанных пунктов, можно увидеть явно выраженные изменения в работе специалистов: увеличение числа больничных, опозданий и прогулов, замедление темпа работы и т.п. Однако в связи с тем, что не во всех случаях спад показателей может быть замечен, для выявления некоторых показателей целесообразным является периодическое проведение социальнопсихологических исследований в подразделениях в рамках психологического сопровождения специалистов.

## **2. Показатели профессионального становления руководителя.**

В качестве еще одних критериев оценки могут выступать качественные показатели профессионального становления руководителя. При этом проведение жесткой параллели между эффективностью деятельности и формальными показателями карьерного роста (переходом от одной руководящей должности к другой – более высокой и накоплением наград и званий) является непоказательным. Большую значимость имеет реализация накопленного управленческого опыта: сокращение времени на решение задач одного типа, появление возможности решать задачи с повышенной степенью сложности, расширение системы методов работы и пр.

Существуют различные источники оценки управленческой деятельности руководителя, позволяющие выявить два типа оценки:

- **Внутренняя оценка** (субъективная оценка самого руководителя степени эффективности управленческой деятельности, выполняемой им);
- **Внешняя оценка** (включающая себя оценку подчиненных и оценку субъектов внешней среды – вышестоящего руководства, коллег, местного населения).

Неоднородность источников во многом определяет сложность процесса оценивания эффективности деятельности, в связи с необходимостью в данном случае учета ряда **параметров**, к которым можно отнести:

1. **Степень соответствия** внутренней и внешней оценки. Данный параметр отображает, насколько соотносятся между собой субъективная оценка самого руководителя и оценка со стороны подчиненных и вышестоящего руководства. Субъекты, включенные в процесс вынесения оценки, могут иметь различные представления о значимых критериях оценивания, образе желаемого результата деятельности руководителя, составляющих эффективности и пр. Все это может привести к появлению значительных разночтений в итоговой оценке.

Исследования зарубежных авторов (Hogan R. с соавторами) показали, что оценка эффективности деятельности руководителя вышестоящим руководством и подчиненными зачастую тесно коррелируют, существенным образом отличаясь от оценки самого руководителя. При этом оценка вышестоящего руководства тесно связана с представлениями о его профессиональной компетентности, а оценка подчиненных – с представлениями о его моральных качествах. При этом явно выраженная несогласованность внешней и внутренней оценки, выражающаяся в завышении руководителем оценки своей эффективности, вопреки мнению остальных, приводили к значимому снижению его эффективности в дальнейшем.

2. **Степень подверженности** оценки влиянию ситуативных факторов и индивидуальных особенностей субъектов, ее представляющих. Ранее мы рассматривали процесс приписывания причинности, который может быть в большей или меньшей степени подвержен влиянию ситуативных факторов. Их наличие в большом количестве может видоизменять представления о результате деятельности, искажая объективную реальность.

Значимый вклад в процесс оценивания могут оказать индивидуальные особенности руководителя, и представителей внутренней и внешней среды. Индивидуальные особенности могут оказать влияние на процесс ранжирования значимости критериев оценки эффективности: для одних субъектов наиболее значимыми являются непсихологические критерии, для других – критерии психологического характера, либо конкретные из их числа.

В качестве другого примера влияния индивидуальных особенностей на процесс оценивания можно привести тесную связь некоторых личностных черт с оценкой. Так, если вышестоящий руководитель при работе с полученной информацией нацелен на поиск недочетов, в конечном итоге это скажется на оценке: даже при достижении высокого результата наличие некоторых недочетов будет ведущим критерием оценки.

3. **Степень доступности** информации о результатах оценки (степень доступности коммуникативной обратной связи). Данный параметр характеризует возможность получения руководителем информации о том, каким образом оценивается его



деятельность третьими лицами, а также возможность получения этими лицами от руководителя информации о том, каким образом он сам оценивает свою эффективность. Коммуникативная обратная связь при этом может осуществляться различным образом, начиная с прямого обсуждения, заканчивая едва уловимыми изменениями во взаимодействии (на первый взгляд не связанными с оценкой деятельности).

Наличие коммуникативной обратной связи может позволить руководителю пересмотреть собственное представление о результатах деятельности, трансформировать внутреннюю оценку. Схожая трансформация может произойти во внешней оценке при получении сторонними наблюдателями информации о том, каким образом оценивается эффективность самим руководителем.

Таким образом, оценка эффективности деятельности руководителя – сложный многокомпонентный процесс, в котором задействованы, как сам руководитель, так и субъекты, осуществляющие внешнюю оценку. Возможность выделить четкие критерии оценки в свою очередь не гарантируют точность и однозначность конечной оценки эффективности в связи с влиянием различных факторов в процесс оценивания.

### **1.5. Методы разработки управленческих решений** **«Аналитические, статистические и математические методы»**

Данные методы основаны на работе руководителя или специалиста с набором аналитических зависимостей. Они определяют соотношение между условиями выполнения задачи и ее результатами в виде формул, графиков, логических соотношений, например, «Тише едешь — дальше будешь». «Тише едешь» — это условие, а «дальше будешь» — это результат. В деятельности организаций имеется много типовых зависимостей, имеющих объективный характер: зависимости между спросом и предложением, жизненного цикла продукции от времени, производительности труда от квалификации персонала, стиля управления от характера деятельности компании, качества УР от полноты и ценности информации и др. Каждый руководитель имеет некоторый набор таких зависимостей, выработанных интуитивно в течение ряда лет или полученных в результате обучения. Многие эффективные зависимости так и остаются неизвестными ряду руководителей. Иногда приходится искать эффективные зависимости путем проб и ошибок, неоправданно затрачивая ресурсы. Большой набор ценных зависимостей обычно объявляется конфиденциальной информацией конкретной организации. В век всеобщей информатизации продажа новых разработок в области РУР постепенно становится частью бизнеса.

На рис. 4 приведен характер графической зависимости роста производительности труда от материального поощрения работников.



Рис. 4. Характер зависимости производительности труда от материального поощрения

Рост производительности труда объясняется повышением степени удовлетворения основных потребностей работника. Размер области роста сильно зависит от количества удовлетворяемых потребностей и интересов со стороны как материального, так и морального стимулирования. Область стабилизации определяется достижением работником физического предела нагрузок. Область спада объясняется снижением качества работы в погоне за увеличением материального стимулирования.

Основу этих методов составляют: теория вероятностей, теория марковских процессов, теория массового обслуживания.

### Статистические методы

Методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для разработки или реализации УР другими компаниями. Данные методы реализуются путем сбора, обработки и анализа статистических материалов, как полученных в результате реальных действий, так и выработанных искусственно, путем статистического моделирования на ЭВМ. К этим методам относятся: последовательный анализ и метод статистических испытаний.

Статистические методы можно применять как на стадии разработки, так и на стадии выбора решений (рис. 2).

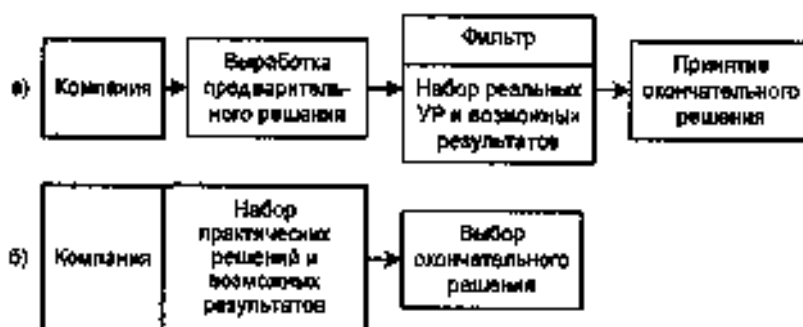


Рис. 5. Варианты использования статистических методов:

а) на стадии разработки УР, б) на стадии выбора окончательного УР

На стадии разработки после выработки предварительного решения оно обсуждается с коллегами своего или родственного предприятия для учета их положительного опыта (фильтр). Затем принимается окончательное решение. Например, работники бухгалтерии разных организаций часто консультируются друг с другом, прежде чем окончательно оформить набор документов для отчета в налоговой инспекции; руководители многих компаний периодически собираются вместе для обсуждения опыта работы, используя для этого различные поводы: рыбалку, охоту и др.

На стадии выбора окончательного УР у работников предприятия уже имеется в наличии (в ЭВМ или в виде различных картотек) постоянно пополняемый набор УР. На самой начальной стадии разработки решений работники используют положительный опыт других организаций и принимают с учетом его окончательное УР. Затем это новое решение с результатами выполнения также войдет в набор УР.

### Метод математического программирования

Этот метод позволяет рассчитывать лучший вариант решения по критериям оптимальности (например, минимум времени, максимум качества и др.) программы действий УР (рис. 6).

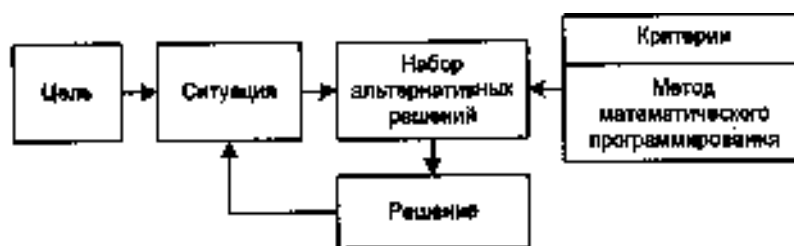


Рис. 6. Схема реализации метода математического программирования

Работник, разрабатывающий решения, вводит в компьютер набор *ситуаций*, подлежащих изменению в соответствии с целью, а также *критерии*. Компьютер на базе математических соотношений либо разрабатывает новое решение, либо выбирает подходящее из набора альтернативных решений.

Метод хорошо работает только при наличии четко сформулированной цели.

### Матричный метод

Метод реализует выбор лучшего решения из набора альтернатив на основе компромисса признаков (критериев), достигнутых заинтересованными сторонами. Компромисс может быть достигнут между двумя, тремя или более заинтересованными сторонами, поэтому матрица признаков может быть двухмерная, трехмерная и т.д. (рис. 7).



Рис. 7. Схема матричного метода (трехмерная матрица)

Матричный метод относится к объективным методам РУР. Он применяется при возникновении повторяющихся или сходных ситуаций. При этом в базе данных должен иметься набор альтернативных решений и различных критериев. Задача руководителя состоит в согласовании значений критериев и установлении их приоритетов.

### «Активизирующие методы»

Методы имеют несколько вариантов реализации. К ним относятся методы психологической активизации и методы подключения новых интеллектуальных источников. К психологическим относятся: конференции идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов. Методы подключения основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста или искусственного интеллекта. Это теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами.

#### **Методы психологической активизации**

Методы конференции идей, мозговой атаки, вопросов и ответов широко известны.

*Метод конференции идей* основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Базовые правила использования данного метода состоят в следующем:

- запрещается любая критика, в том числе позитивная и насмешки;
- число участников в диапазоне 4—12;
- формулируются одна-две зависимые друг от друга задачи;
- время обсуждения ограничивается 30—50 минутами;
- ведется запись всех предложений, включая и абсурдные.

На Западе и в США распространен *метод мозговой атаки*, в основе которого лежит стимулирование мышления на уровне подсознания. Считается, что подсознание является неиссякаемым источником человеческого духа, базой для интуиции и источником неосознанного появления блестящих идей.

*Метод вопросов и ответов* основан на предварительном составлении набора вопросов, ответы на которые могут сформировать новый подход к решению заданных проблем.

Приведем набор активизирующих вопросов для данного метода:

- Можно ли получить тот же результат, не используя данный продукт?
- Можно ли достичь тех же результатов вообще не делая этой работы?
- Можно ли сделать продукт или работу более легкими?
- Можно ли сделать что-либо для ускорения процесса?
- Можно ли сделать это более приятным?
- Можно ли найти непортящуюся или более прочную форму?
- Можно ли сделать это более безопасным?
- Можно ли сделать это более полезным?
- Можно ли сделать это более удобным?
- Можно ли сделать это более чистым и аккуратным?
- Можно ли сделать это более надежным?

### Теоретико-игровой метод

Теоретико-игровой метод применяют при большом объеме информации, трудностях ее обработки или недостатке времени. Не всегда руководители знают современные методы экономических или организационных расчетов. А в памяти компьютера эти методы постоянно хранятся и вводятся новые. Теоретико-игровой метод основан на создании человеко-машинной системы разработки решений. Эта система очень плодотворна, так как использует большой интеллектуальный потенциал в виде программного и информационного обеспечения поддержки решений. Метод позволяет корректировать модель системы управления после каждого сеанса проведения игры.

Предшественником теоретико-игрового метода были традиционные совещания на различных уровнях управления. Обычно на таких совещаниях принимаются важные технологические, экономические и социальные решения. На рис. 8. и в табл. 2 приведены типовая схема взаимодействия субъектов управления и их профессиональные (должностные) интересы при решении вопросов, связанных с переходом на выпуск нового изделия.

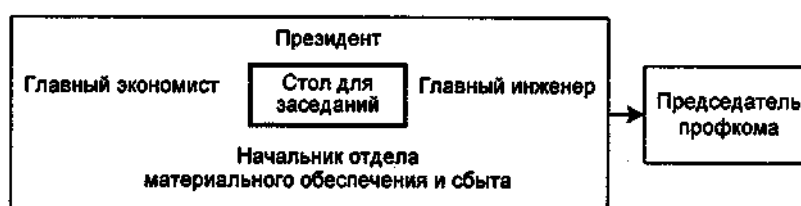


Рис. 8 Схема взаимодействия субъектов управления

Таблица 2.

### Профессиональные интересы участников

Наименование участника	Предмет заинтересованности
Президент	Повышение имиджа предприятия Увеличение конкурентоспособности Увеличение чистой прибыли, остающейся в

	распоряжении компании
Главный инженер	Использование прогрессивной технологии и современных материалов Привлечение высококвалифицированного персонала Достижение высокого качества изделий
Главный экономист	Увеличение прибыли и сокращение затрат Уменьшение налогооблагаемой базы Привлечение солидных инвесторов
Начальник отдела материального обеспечения и сбыта	Сокращение количества комплектующих изделий Сохранение налаженных связей с поставщиками и потребителями Возможность использования новой продукции как средство бартерного обмена
Председатель профкома	Увеличение отчислений от прибыли в фонд социального развития коллектива Увеличение затрат на техническую безопасность труда

Как видно по таблице, профессиональные интересы участников совещаний существенно расходятся. Этим объясняются многочисленные случаи негативных последствий таких совещаний, проявляющиеся в необоснованных нервных напряжениях, давлении на участников. Решения, принимаемые на таких совещаниях, не всегда были эффективными.

Качественным развитием методики проведения деловых совещаний стало внедрение в процесс разработки УР интеллектуальной вставки в виде компьютерной модели организации.

Эта модель представляет собой набор:

- справочных данных (например, полные данные о потенциальных поставщиках и их продукции);
- имитационной модели компании;
- методик экономического расчета и прогнозирования;
- информации о решениях в аналогичных ситуациях в других организациях и реальных полученных при этом результатах;
- законодательных актов и др.

В результате совещание резко меняет эмоциональную окраску, становясь во многих отношениях позитивным и более результативным (рис. 9).

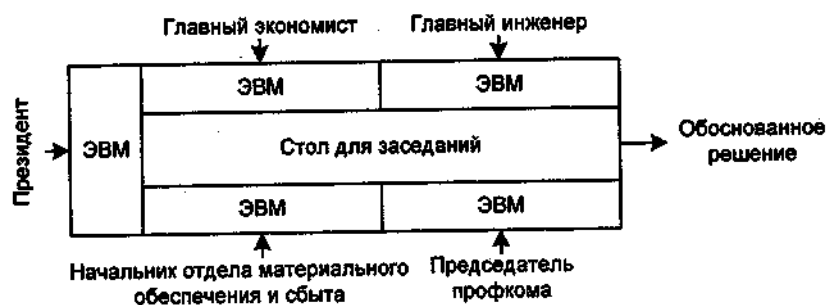


Рис. 9. Схема взаимодействия субъектов управления при теоретико-игровом методе РУР

По схеме рис. 9 совещание проходит за несколько сеансов игры — обычно 10—12. На первом сеансе все участники вводят в компьютер свои максимальные требования. После обработки этих данных компьютер выдаст вариант решения каждому участнику совещания. Если данный вариант по отношению к заложенной модели является некорректным или невыполнимым, то каждому участнику даются рекомендации о желательных изменениях первоначальных требований. После обсуждения участники вводят коррективы и процесс продолжается либо до достижения консенсуса, либо до принятия общего решения о неэффективности нового изделия и нецелесообразности его производства (отрицательное решение).

Любая формальная модель компании обедняет содержательный аспект исследуемого объекта и не в полной мере учитывает особенности его развития. Поэтому опыт профессионального руководителя служит дополнительным источником корректировки модели.

### «Экспертные методы»

#### **Общие сведения о критериях оценки**

Для выбора наилучшего УР необходим набор критериев эффективности. Каждый критерий такого набора может иметь количественное или качественное выражение, быть простым и понятным для специалистов. Критерии могут быть единичными и составными. В набор критериев для выбора УР чаще всего включают следующее: выполнимость, прибыль, время, производительность труда, затраты, использование имеющегося оборудования и производственных фондов, экологическую и техническую безопасность, качество продукции. Каждый критерий характеризуется набором показателей и их значениями.

Например, критерий «время» может иметь несколько показателей: время реализации, время разработки, время согласования и др. Значения данных показателей задаются в месяцах, днях, часах и т.д. Показатели можно дробить на более мелкие, например, показатель «время согласования УР» можно представить в виде трех подпоказателей — время согласования с заказчиками, время согласования с департаментом экологической безопасности, время согласования с пожарными службами.

Показатели критериев могут иметь максимальные, минимальные, промежуточные численные или качественные значения. Часто указывают не конкретное значение параметра, а направление, например, максимальная прибыль, наименьшее время, минимальные финансовые затраты. Это не всегда правильно и не всегда нужно. Приоритет максимальной прибыли может привести к криминалу, минимальное время — к низкому качеству продукции или к выходу продукции на неподготовленный рынок, а минимальные финансовые ресурсы для разработки и реализации УР — к возможному прекращению выполнения УР на промежуточных стадиях.

В набор могут входить один, два или более критериев. Разумность их количества определяется руководителем на базе опыта. С увеличением критериев возрастает правильность выбора УР, однако увеличивается стоимость оценки УР, так как нужно оплачивать труд экспертов, приобретать необходимые для оценки материалы и технику. Руководителю не стоит гнаться за большим количеством критериев. Если критериев достаточно много, их необходимо сгруппировать вокруг основного критерия путем формирования набора коэффициентов приоритета.

Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности, например, в социологии, психологии, РУР. Они относятся к субъективным методам. Субъективное не всегда синоним неправильного или неэффективного.

Основные условия применения экспертных методов:

- в состав экспертной комиссии должны входить общепризнанные специалисты в соответствующей области РУР;
- решения, принимаемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для участников, представляющих на оценку свои варианты решений;
- области применения экспертных методов должны давать участникам преимущества перед другими.

Экспертные методы применяются преимущественно в социальной и биологической системах, например, при консилиумах, на конкурсах, дегустациях и т.п. Существуют четыре основных направления экспертных методов: метод простой ранжировки (метод предпочтения), метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений и метод парных сравнений.

### **Метод простой ранжировки**

Метод основан на том, что каждый эксперт располагает набором признаков, например, время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Эти признаки располагают для каждого решения в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2 — следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики. В качестве примера приведена таблица оценок признаков по четырем решениям (табл. 3).

Таблица 3.

**Таблица оценок признаков**



**по каждому решению**

№ n/n	Признак		Фактический приоритет признака в решении №			
	Наименование	Желательный приоритет	1	2	3	4
1	Время реализации	4		3	4	2
2	Финансовые затраты	3		2	1	5
3	Повышение объема сбыта	1		1	3	4
4	Величина дополнительной прибыли	2		4	2	1
5	Качество продукции	5		5	5	3

В таблице нет решения, соответствующего желательному распределению приоритетов признаков. Наиболее приемлемым считается решение № 2, у которого совпадают с желательным приоритеты по третьему и пятому признакам и имеются небольшие отклонения по остальным.

**Метод задания весовых коэффициентов**

Метод заключается в том, что каждому решению ставится в соответствие весовой коэффициент (коэффициент значимости). Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

- сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу, например, для шести признаков решения устанавливаются коэффициенты 0,3; 0,1; 0,2; 0,2; 0,1; 0,1 — в сумме это составляет .1;
- для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например, 8), все остальные коэффициенты равны долям этого числа (например, 1, 2, 4,6).

**Метод последовательных сравнений (сортировки)**

В состав метода входят следующие операции:

1. Составляется перечень признаков решений.
2. Перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости.
3. По каждому признаку в таблицу записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям — максимальная оценка 5 (см. пример в табл.4).

Таблица 4.

## Оценки признаков по каждому решению

№ n/n	Признак		Оценка реализации			
	Наименование	Коэффициент значимости	Решение №			
			1	2	3	4
1	Время реализации	1	4	5	3	3
2	Финансовые затраты	0,8	5	3	4	4
3	Повышение объема сбыта	0,6	5	3	2	1
4	Величина дополнительной Прибыли	0,6	2	4	4	5
5	Качество продукции	0,5	2	5	4	3
Сумма			13,2	14,1	11,8	11,3

4. По каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака.

5. Производят сортировку полученных значений по максимальному значению суммы и определяют предпочтительный вариант решения. По данным примера предпочтительный вариант имеет решение № 2 с суммой в 14,1 балла.

### Метод парных сравнений (парная сортировка)

Метод реализуется путем парных сравнений признаков каждого УР и дальнейшей статистической обработкой УР (рис. 10). На схеме УР1—УР5 — варианты УР, сравниваемых по набору их признаков.

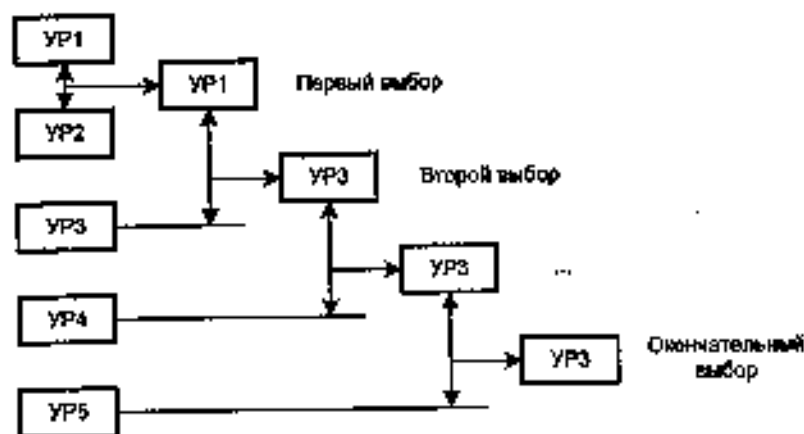


Рис. 10. Схема реализации метода парных сравнений

Для осуществления парных сравнений по приведенной схеме УР записываются подряд в любом порядке. Затем эксперты сравнивают два первых УР, лучшее из них сравнивается с третьим УР и т.д. В результате парных сравнений выбирается одно лучшее УР.

## «Эвристические методы»

### Основы эвристических методов

Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и опыте при РУР, при которых выявляется новая существенная информация. Они используют метод Сократа — извлекать скрытую в человеке информацию с помощью искусных наводящих вопросов. Методы применяются при недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов РУР. Основу эвристических методов составляет метод индукции, т.е. переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируются набор задач и набор соответствующих решений. Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом. Данные методы практически целиком относятся к искусству в управленческой деятельности. Эти методы эффективны, если руководитель смог так разделить проблему, что получившиеся подпроблемы являются типовыми (штатными) для конкретной компании и имеется типовая методика их реализации.

Разработка управленческих решений для нетиповых, обычно творческих задач — довольно трудное занятие. В управленческой практике таких задач встречается довольно много. Это связано с новыми условиями, в которые попадает человек или коллектив в производственной деятельности. Обычно такие задачи решаются постепенно путем обсуждения, концентрации идей, развития новых подходов и стимулирования мышления. Неслучайно собрания, заседания, летучки, планерки и другие формы проведения обсуждения новых проблем и разработки решений прочно вошли в практику работы руководителей. На подобных мероприятиях руководители и специалисты принимают такие эффективные решения, которые не под силу одному даже очень умному человеку. Подавляющее большинство открытий и изобретений сделано при коллективном обсуждении или с их подачи, а известные слова: «эврика» и «эвристика» дали название этим методам.

Собрания и совещания можно проводить двумя способами: без подготовки и с подготовкой. Без подготовки такие мероприятия малоэффективны и не дают удовлетворения их участникам. Часто работники с большой неохотой идут на собрания и совещания. Известен закон Паркинсона о том, что эффективность совещания обратно пропорциональна затраченному времени и количеству приглашенных людей. Подготовленные собрания основаны на различных методах, в том числе и на эвристических. Эвристика состоит в последовательном выделении целей и ситуации, а также в уменьшении их различий.

#### **Характерные наборы приемов эвристических методов**

В специальной литературе рассматривается около тридцати наборов приемов эвристических методов. Приведем два из них.

##### **Набор 1:**

Обобщение задачи	Перекодирование текста в модель
Конкретизация задачи	Использование сходных задач
Формулирование обратной задачи	Рассмотрение с различных сторон
Включение в другую структуру	Анализ условий

Критика очевидных решений  
Поиск привнесенных условий  
Движение от конца к началу  
Сближение данных и цели

Анализ конфликта  
Выдвижение любых идей  
Переструктурирование

#### Набор 2:

Включение в другую структуру  
Включение в деятельность  
в решении нескольких задач  
ментов или отношений  
Деление задачи на части  
Выделение доминирующих целей  
Подведение под логические категории неизвестного  
Подведение под диалектические категории  
Резонанс  
Замена терминов определениями

Выдвижение противоположных гипотез  
Введение дополнительных эле- Перерыв  
Вживание в образ явлений задачи  
Регуляция уровня уверенности в себе  
Движение от общих целей к частным  
Символическая запись условий  
Определение области поиска

Данные приемы составляют три фазы разработки решения (рис. 11): анализ условий задачи, поиск решения, проверка решения.

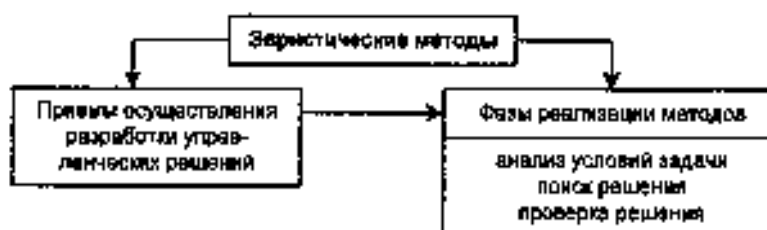


Рис. 11. Схема осуществления эвристических методов

#### Пример из протокола решения задачи с использованием всей системы приемов

Задача: **Коммуникации.**

Испытуемый: К.И. — студент третьего курса ГУУ.

Условие задачи: Найти прием для сближения группы студентов первого курса и превращения ее в единую команду, при этом не должны ущемляться личные интересы каждого студента.

Группы студентов обычно формируются механически после зачисления в ГУУ. Группа примерно 25 человек.

Рассмотрим две фазы эвристических методов.

Протокол решения

#### Фаза 1. Анализ условия задачи

1. Проанализируем условия задачи. Выделим данные и ожидаемый результат.

Дано: 1) новая группа незнакомых друг с другом студентов;

2) общие приоритеты потребностей и интересов, которые сблизят группу;

3) прежние связи с друзьями и семьей могут существенно ослабеть при большом сближении студентов группы между собой.

Требуется найти способ применения теории потребностей и интересов для сплочения группы без существенных разрушений старых связей.

2. Выявим в данных и результатах процессы и явления. Коммуникации, потребности и интересы — явления, приемы формирования сплоченной группы — процесс.

3. Фиксируем свойства явлений и процессов в искомой задаче. Свойства явлений:

- коммуникации усиливаются при большом количестве общих приоритетов потребностей и интересов в группе;
- потребности и интересы имеют количественные характеристики;
- способ применения не разрушает налаженные ранее связи, но улучшает сплоченность студентов группы.

Свойства результата: конкретный перечень потребностей и интересов и их приоритеты, состав студентов, который может быть для этого сформирован, студенты должны достигнуть сплоченности, а связи, имевшиеся у каждого студента до этого, не должны разрушаться.

4. Основной конфликт задачи — достижение совпадения в группе приоритетов большей части потребностей и интересов формирует дружный сплоченный коллектив, однако это может привести к ослаблению прежних коммуникаций, так как потребности и интересы являются мотивом дружбы, любви и хороших отношений.

5. Смоделируем условия (рис. 12):

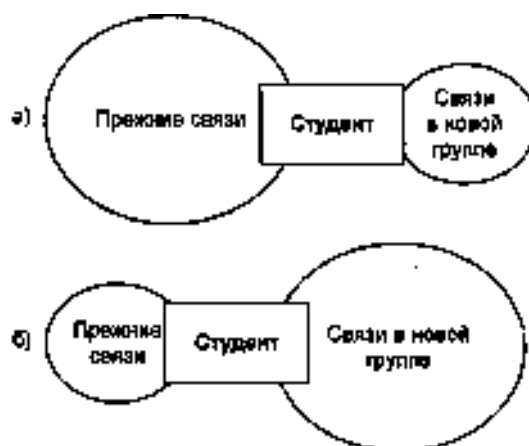


Рис. 12. Модели имеющихся связей:

а) преимущественный объем прежних связей

б) преимущественный объем новых связей в студенческой группе

## Фаза 2. Поиск решения

### *Определения основных понятий:*

**Коммуникации** рассматриваются как явление и как процесс. Как явление они представляют собой установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми в рамках формальных и неформальных организаций. Как процесс — отражают принципы и закономерности отношений между людьми.

**Потребности** — обязательные элементы для жизнедеятельности человека и развития его личности. Различают технические, биологические и социальные потребности. Набор потребностей одинаков для любого человека. Так, в набор социальных входят потребности в самовыражении и самопроявлении, любви, стабильности, информации, знании, управлении, семье и др.

**Интересы** — индивидуальный набор элементов для жизнедеятельности человека и развития его личности. Выделяют духовные, классовые, профессиональные и другие интересы, например, интерес к музыке, футболу, компьютерным играм. Интересы могут перерасти в потребности, а потребности не переходят в интересы.

**Прежние связи** — коммуникации, имеющиеся у объекта управления на момент разработки или реализации решения.

**Новые связи** — коммуникации, сформированные у объекта управления в результате реализации решения.

### *Обобщение задачи*

Каждый человек в течение своей жизни меняет место работы или учебы, место жительства, приобретает и теряет знакомых и друзей. Хотелось бы, чтобы имелись приемы быстрого формального и неформального сближения с новыми людьми, с которыми приходится вместе работать, проживать или учиться. С другой стороны, каждый человек хотел бы сохранить ранее налаженные связи со своими знакомыми и друзьями. Но со всеми дружить невозможно. Так что в рамках обобщения задачи необходимо учитывать и ограничения на коммуникации, которые требуют определенных затрат времени.

### *Конкретизация задачи*

Для студентов первого курса период самоорганизации связей идет достаточно долго и иногда даже болезненно. Если в группе оказывается студент — прирожденный организатор, душа любой компании, тогда процесс сплачивания идет быстро. Если в группе много организаторов или их вовсе нет, то задача сплочения студенческой группы стоит достаточно актуально *согласно теории Х и теории У*.

Важен и процесс формирования характера коммуникаций для всей группы, для отдельных группировок, в том числе любовь, симпатия, расположение, дружба, товарищество, деловые связи, привязанность, шапочное знакомство.

### *Формулирование обратной задачи*

Что же должно быть в конце? В результате решения задачи должны быть налажены деловые и неформальные связи по ряду потребностей и интересов в студенческой группе без существенного изменения ранее налаженных связей. Это требует какой-то системы контроля как в рамках группы, так и в рамках существующих связей. Эти связи кто-то должен контролировать, координировать и управлять ими. Кто это может сделать?

#### *Включение в другую структуру*

Можно предложить, чтобы в институте этим занимался кто-либо из преподавателей или аспирантов типа школьного классного руководителя, а дома — родители. Можно наладить между ними контакты.

#### *Критика очевидных решений*

Однако эффект от опеки взрослых вряд ли будет высоким. Студенты более самостоятельные, многие из них работают, кто-то уже создал свою семью.

#### *Поиск привнесенных условий*

Контакт между родителями и преподавателями наладить можно и это даже будет полезно для всех. Каждый студент принимает то, что ему удобно, выгодно, помогает реализовать цели. Условиями, помогающими студенту налаживать контакты в студенческой группе, могут быть:

- неудовлетворенность отношениями в семье;
- уменьшение среды общения;
- пересмотр приоритетов потребностей и интересов.

Поскольку коммуникации — это прерогатива управления, то кто-то должен управлять данным процессом; планированием, организацией, стимулированием, координацией, контролем и информированием.

#### *Движение от конца к началу*

Итак, конец — это сбалансированные отношения в группе и продолжающиеся отношения вне группы под ненавязчивым присмотром специалиста по коммуникациям.

#### *Сближение данных и цели*

Желание студентов создать сплоченную группу и объективная необходимость этого процесса очевидны. Сближение может идти по пути формирования нового представления о специалисте по коммуникациям. Вероятно, следует еще раз посмотреть основные функции управления по поводу более лояльного подхода к формированию студенческих коммуникаций.

#### *Перекодирование текста в модель*

Таким образом, внешний руководитель должен способствовать налаживанию контактов в группе и сохранению внешних связей (рис. 13).

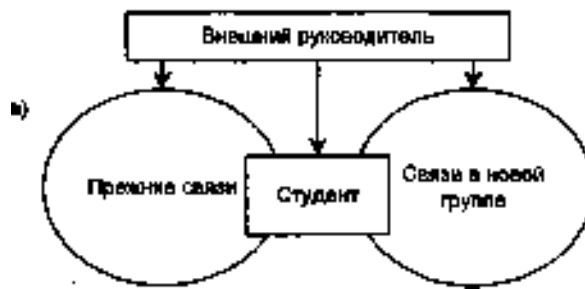


Рис. 13. Новая модель связей

#### *Использование аналогичных задач*

Аналогичные задачи решаются в школе. Учителя и специалисты ведут различные кружки по интересам школьников, устраивают игры, организуют турпоходы и т.д. В армии РФ командиры, психологи и, может быть, священнослужители также организуют досуг военнослужащих, формируя тем самым хорошие неформальные связи, присылают благодарственные письма родителям об отличниках военной подготовки и т.д. Ранее и в институтах были кураторы студенческих групп, выполнявшие важные воспитательные функции, однако их деятельность слабо стимулировалась и постепенно кураторство превратилось в формальность, а затем было ликвидировано.

#### *Рассмотрение с различных сторон*

Рассмотрению с разных сторон может быть подвергнута идея с внешним руководителем. Назначить его достаточно просто — либо на общественных началах, либо на условиях оплаты. В ГУУ имеется свыше 400 групп, из них 80 групп — на первом курсе. Всем ли группам нужен такой руководитель? Наверное, нет. Какие-то группы могут и сами наладить хорошие отношения, но их немного. Нужен ли группам пятого и шестого курсов внешний руководитель? Если и нужен, то уже как консультант (специалист) без административных функций типа принять или утвердить решения. Таким образом, влияние внешнего руководителя может уменьшаться по мере приближения к последнему курсу или регулироваться просьбами самих студентов. Такое управление часто называют *патронажным*.

#### *Анализ условий*

В качестве условий рассмотрим соотношение общих функций управления в деятельности предполагаемого внешнего руководителя (рис. 14). На рисунке 1 — планирование, 2 — организация, 3 — координация, 4 — стимулирование, 5 — контроль, 6 — информирование.



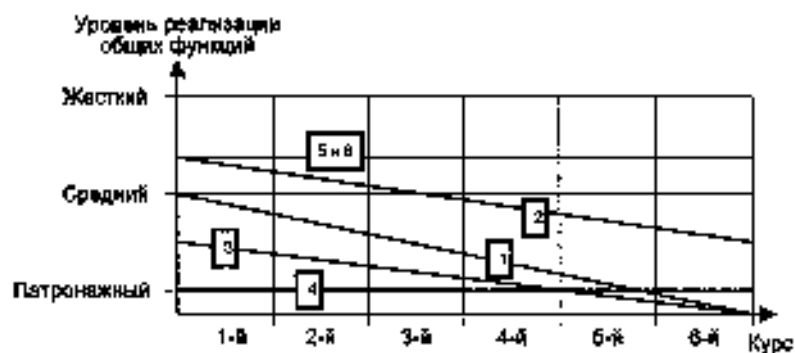


Рис. 14. Изменение уровня реализации общих функций управления в деятельности внешнего руководителя в студенческой группе

Общая тенденция изменения уровня реализации общих функций управления в деятельности внешнего руководителя в студенческой группе состоит в его постепенном уменьшении.

#### *Анализ конфликта*

Таким образом, отдельно можно представить и необходимость студенческой группы в опытном наставнике, и некоторые условия успешной деятельности такого наставника. Вопросов о том, как преодолеть конфликт, всегда больше, чем ответов.

#### *Выдвижение любых идей*

Можно пустить процесс на самотек. Некоторые родители учат своих детей плавать, погружая их в воду, чтобы инстинкт самосохранения заставил ребенка выплыть на поверхность. Говорят, что так быстрее получается. Это довольно рискованный путь: вдруг захлебнется. Самоорганизация на первых порах всегда требует профессионального наставника. Когда человек меняет привычный уклад жизни, ему всегда требуется наставник независимо от возраста этого человека. Таким образом, хорошим решением будет индивидуальный подход к каждой группе по поводу предоставления ей услуг внешнего наставника — руководителя (преподавателя, психолога, организатора и т.д.). Это решение может быть реализовано набором из трех действий:

- проведение опросов студентов о необходимости выделения им внешнего наставника;
- определение целей, формирование задач, средств и методов деятельности внешнего наставника;
- организация и стимулирование деятельности внешнего наставника.

#### *Переструктурирование*

Система внешних наставников для студенческой группы потребует некоторого изменения в структуре университета. Возможно, староста группы будет помощником наставника. А сами наставники, они же и преподаватели, специалисты, должны иметь дополнительное функциональное подчинение единой подсистеме по воспитанию студентов.

#### *Заключение*

Студенческая группа может быть заинтересована в деятельности внешнего наставника для сплочения, улучшения успеваемости и т.д. Эту услугу со стороны университета предоставляет кафедра или другая университетская структура по согласованию с соответствующими органами. Наставник — это не руководитель группы, а ее советчик по заявленным проблемам. Студенты сами определяют необходимость в наставнике и могут выбирать его. По мере решения задачи услуги наставника сокращаются.

Таким образом, для желаемого всеми сплочения студентов группы первого курса был выработан прием, включающий:

- введение в группе функции «воспитательная работа»;
- составление методики воспитательной работы среди студентов группы, основанной на их потребностях и интересах;
- назначение для каждой новой группы первого курса преподавателя или аспиранта-наставника;
- постепенное уменьшение интенсивности воспитательной работы и переход на консультирование и разовую помощь студентам.

### **«Метод сценариев»**

Метод сценариев – один из наиболее мощных методов экспертизы, применяемых для решения сложных социально-экономических задач. Он позволяет определить этапы развития большой системы посредством разработки сценариев ее развития в тот или иной временной период.

Сценарий – это описание (картина) будущего, составленное с учетом правдоподобных предположений. Как правило, в силу наличия определенного количества вероятных вариантов развития, прогноз включает в себя несколько сценариев (не менее трех): оптимистический, пессимистический и средний. При графическом изображении прогноза на перспективу область, расположенная между оптимистическим и пессимистическим вариантами, носит название области допустимых решений.

*Социально-экономическое прогнозирование*, базирующееся на применении метода сценариев, осуществляется на основе анализа физиологии потребностей.

Иерархия потребностей (например, по А. Маслоу) может быть представлена в виде строгой иерархической структуры.

*1 уровень.* Это фундаментальные, низшие (лежащие в основе) потребности в самосохранении, в питании, одежде, жилище, сохранении одежды и т.п.

*2 уровень.* Те же физиологические потребности, но уже опосредованные социальными отношениями, потребностями более высоких уровней. Это потребности, связанные с качеством питания, одежды и т.д.

*3 уровень.* Сюда относятся социально-экономические и социально-политические потребности, социально-коммуникативные, социально-этические потребности. В социально-политические потребности органически входят потребности в безопасности, в социальном обеспечении, свободе, социальной справедливости и т.п., а социально-этические (принадлежность к какой-то группе, обществу) включают социально-престижные потребности, отражают самоуважение и уважение со стороны окружающих.

*4 уровень.* Интеллектуальные потребности в знаниях и этическом сопереживании. Это потребности в научно-технических, общественно-политических и художественно-этических знаниях, в интеллектуальном и психологическом удовлетворении.

*5 уровень.* Интеллектуальные потребности в содержательном, творческом труде, активности, самостоятельности, самовыражении. Подразумеваются умственный и физический труд, научно-техническое творчество, общественно-политическая активность.

Потребности обладают способностью к экстенсивному и интенсивному росту (по объему и темпам насыщения). Для них характерен не только количественный рост, но и качественное развитие. Определяющим является тот или иной рубеж насыщения, при котором начинается процесс возникновения новой потребности.

При прогнозировании изменений в системе потребностей особенно важно оценить, какие ожидания и при каких условиях способны привести к возникновению новых потребностей.

Удовлетворение низших потребностей имеет определенные, относительно точно установленные пределы насыщения. Известны нормы питания, жилья, одежды, обуви и т.д. Недостаточное удовлетворение низших потребностей способно вызвать голод, холод, болезни.

Развитие высших потребностей в принципе беспредельно. Чем полнее удовлетворяется каждая из них, тем интенсивнее она развивается. Конечно, должны быть определены нормы удовлетворения высших потребностей для каждой социально-экономической ситуации, а также шкала предпочтения, включающая такие оценки, как:

- самый предпочтительный;
- наиболее предпочтительный;
- предпочтительный;
- наименее предпочтительный;

- непредпочтительный;
- совсем непредпочтительный.

Введена система вероятностей предпочтения (например вероятность, равная 90%, 50%, 30%, 10% и т.д.), и подведены итоги результатов.

Технология составления сценариев обычно включает в себя несколько этапов.

*Первый этап* заключается в структурировании и формулировке вопроса. На этом этапе должна быть собрана и проанализирована базовая информация, а поставленная задача – согласована со всеми участниками.

*Второй этап* состоит в определении и группировке сфер влияния с выделением критических точек и оценки их влияния на перспективное развитие предприятия.

На *третьем этапе* устанавливаются варианты показатели будущего развития критически важных факторов среды развития предприятия.

*Четвертый этап* состоит в формировании и отборе согласующихся наборов предложений, из которых выделяются три набора по следующим критериям:

- высокая сочетаемость;
- наличие большого числа переменных;
- высокая вероятность событий.

*Пятый этап* состоит в сопоставлении результатов третьего и четвертого этапов. Повышенные или заниженные показатели корректируются при помощи данных, полученных на четвертом этапе.

Для получения более точного прогноза на тот или иной период необходимо сокращать интервал в прогнозируемом периоде, желательно, чтобы его величина не превышала двух лет для пятилетнего и трех лет для десятилетнего периода прогнозирования.

Для создания сценария группа экспертов проводит глубокий анализ существующей ситуации. Затем каждый из них предлагает новое состояние системы в следующем периоде. После этого каждый эксперт оценивает каждую полученную ситуацию и предлагает новое состояние для последующего периода. Таким образом формируется “дерево сценариев”, каждый уровень которого привязан к определенному периоду. Полученное “дерево сценариев” вновь анализируется экспертами с точки зрения вероятности наступления того или иного события. При этом анализе эксперты рассматривают переход с  $t$ -го уровня на  $(t + 1)$ -й уровень и зада-

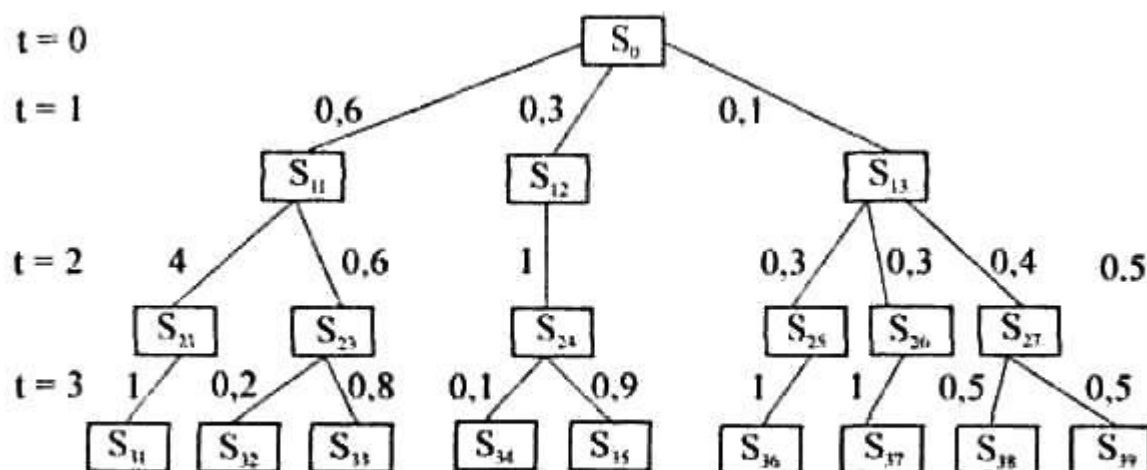
ют вероятности переходов к тому или иному событию в долях единицы. Полученные от экспертов данные усредняются и нормируются по формуле:

$$P_{(t,j)(t+1,k)} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_{(t,j)(t+1,k)}^i}{\sum_k \left[ \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_{(t,j)(t+1,k)}^i \right]},$$

где  $a$  — оценка вероятности перехода от  $j$ -го события в периоде « $t$ » к  $k$ -му событию в периоде  $(t+1)$ , установленная  $i$ -м экспертом;  
 $n$  — число экспертов.

После того как оценка вероятности перехода от события к событию экспертами проведена и найдены усредненные значения вероятностей переходов, можно оценить вероятности наступления того или иного события в конечном периоде. Для этого в каждой ветви производят перемножения вероятностей переходов, и максимальное число укажет на наиболее вероятное конечное событие в “дереве сценариев”. Можно также воспользоваться последовательным переходом от начальной вершины “деревя сценариев” (начального события) по максимальной вероятности к последующим уровням и событиям.

На рисунке показано “дерево сценариев”, построенное для оценки изменения экосистемы в регионе. Экспертами уже была проведена оценка вероятностей перехода, и эти оценки усреднены и нормированы.



**Рис. 4.2. «Дерево сценариев»**

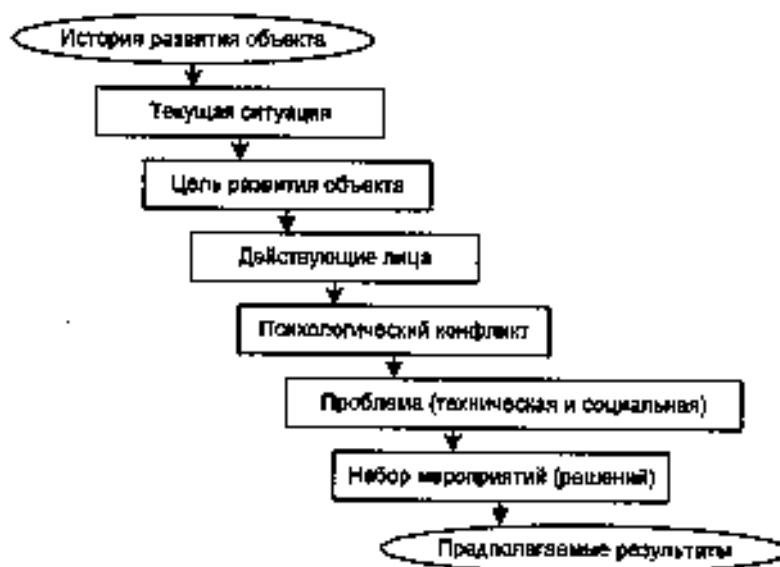
Рис. 15. «Дерево сценариев

Вероятность наступления конечных событий следующая:

$S_{31} = 0,24$ ;  $S_{32} = 0,072$ ;  $S_{33} = 0,288$ ;  $S_{35} = 0,27$ ;  $S_{36} = 0,03$ ;

$S_{37} = 0,03$ ;  $S_{38} = 0,02$ ;  $S_{39} = 0,02$ .

Исходя из проведенных расчетов, наиболее вероятным событием является  $S_{33}$ , следующие за ним –  $S_{35}$  и  $S_{31}$ .



**Рис 16. Структура содержательной части сценария**

Структура сценария состоит из содержательной части и количественных параметров. В состав содержательной части рекомендуется включать:

- историю развития объекта управления;
- ситуацию, приведшую к необходимости РУР, и исторические параллели решения аналогичных проблем;
- цель, вытекающую из иницилирующей ситуации;
- действующих лиц внешней и внутренней для организации среды;
- психологический конфликт между участниками внутренней и внешней среды;
- перечень технических и социальных проблем исходя из цели;
- решения по каждой проблеме;
- возможные результаты.

**Условия эффективности метода.** Для управленческих решений соотношение объема содержательной и количественной информации должно составлять примерно 70% и 30%. Существенное преобладание содержательной информации (более 80%) снижает доказательную ценность сценария. Аналогично существенное преобладание количественной информации (более 40%) снижает эмоциональное воздействие сценария на соответствующего специалиста.

Метод сценариев относится к комплексным методам разработки, выбора и реализации УР. Применение метода сценариев эффективно при разработке УР для:

- большой группы людей или компаний (для нескольких сотен человек или компаний);
- людей, имеющих разный менталитет, вероисповедание, жизненные ценности (наглядность метода сценария в значительной мере объединяет оценки людей);
- пессимистов или враждебно настроенных к руководителю или компании людей;
- гуманитариев, для которых представление важнее расчетов.

### **«Метод дерева решений»**

**Общая идея метода.** Метод дерева решений аналогичен методу сценариев с его эмоциональным содержанием, но предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения. Метод дерева решений позволяет руководителю визуально оценить результаты действия различных решений и выбрать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет собой графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. В ней приводятся сведения о наименованиях УР, основных результатах каждого решения и ожидаемой эффективности. Общая идея метода дерева решений приведена на рис. 17.

Данный метод хорошо работает совместно с экспертными методами, так как некоторые этапы требуют оценки результатов специалистами. Реализация метода эффективна для типовых управленческих процессов, по которым накоплен значи-

тельный опыт и имеется обширная документация о решениях, условиях их реализации и самих результатах.

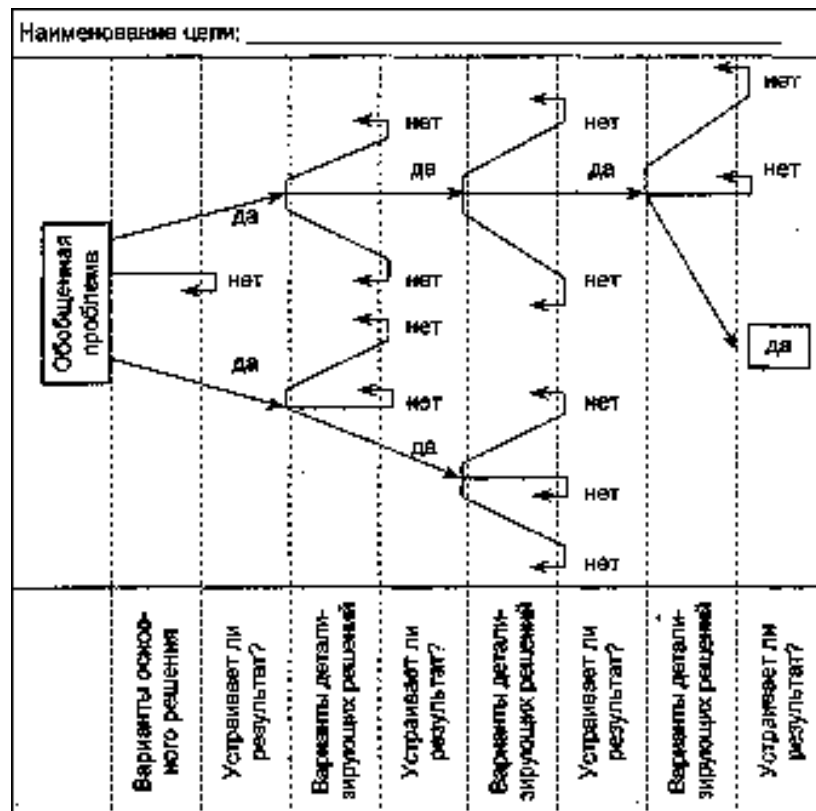


Рис. 17. Общая идея метода дерева решений

**Основные этапы реализации метода.** Основные этапы разработки или выбора РУР по методу дерева решений:

- 1) составление новой цели развития или совершенствования компании;
- 2) сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели;
- 3) формулирование проблемы как разности между новой целью и обобщенной ситуацией в компании;
- 4) выбор или разработка критериев оценки проблемы;
- 5) декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;
- 6) поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем;





Рис. 18. Упрощенная схема дерева решений для конкретной цели  
(1, 2 и 3, 4 — наименования альтернативных решений, лучший путь выбора УР обозначен жирной линией)

- 7) разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;
- 8) для каждого варианта основных решений разработка вариантов детализирующих решений;
- 9) для каждого варианта детализирующего решения разработка вариантов очередного набора детализирующих решений и т.д.;
- 10) оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели;
- 11) выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;
- 12) практическая реализация выбранного варианта сочетания решений.

Упрощенная схема данного метода с двумя альтернативами на каждом этапе решений представлена на рис. 18. Лучшее сочетание решений по ожидаемой эффективности принимается за основу для выдачи задания на разработку наборов УР. Так, в приведенном на рисунке примере лучше сочетаются два следующих решения:

- заключить договор на оказание консультационных услуг с фирмой «Профи», по которому фирма должна в результате обследования компании разработать рекомендации и осуществить совершенствование функциональной структуры управления;
- подключить к работе консультационной фирмы сотрудников отдела стратегического анализа на всех стадиях работы фирмы.

Другие сочетания решений имеют более низкую эффективность.

Метод дерева решений весьма успешно применяют при разработке компьютерных игр на выбор стратегий.

## **Вывод:**

Выделяют следующие методы РУР: аналитические, статистические, математического программирования, эвристические, активизирующие, экспертные, методы сценариев и метод дерева решений.

Аналитические методы основаны на работе руководителя или специалиста с набором аналитических соотношений. Они определяют зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами в виде формул, графиков или логических соотношений. В деятельности организаций имеется много типовых зависимостей, имеющих объективный характер.

Статистические методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для разработки или реализации УР другими компаниями.

К активизирующим относятся методы психологической активизации и методы подключения новых интеллектуальных источников. Психологические методы: конференции идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов. Методы подключения основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста или искусственного интеллекта. К ним относятся теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами. Теоретико-игровой метод применяется при большом объеме информации, трудности ее обработки или недостатке времени на обработку. Он основан на модели, включающей человеко-машинную систему разработки решений.

Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности, например, в социологии, психологии.

Для выбора наилучшего УР необходим набор критериев эффективности. Каждый критерий может иметь количественное или качественное выражение, должен быть простым и понятным для специалистов, например, выполнимость, прибыль, время, производительность труда, затраты, использование имеющегося оборудования и производственных фондов, экологическая и техническая безопасность, качество продукции.

Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и опыте, при которых выявляется новая существенная информация для РУР. В них используется метод Сократа — извлекать скрытую в человеке информацию с помощью искусных наводящих вопросов.

Метод сценариев основан на предвидении вариантов решений и ожидаемых при этом последствий.

Метод дерева решений основан на анализе графических изображений связей основных и последующих вариантов УР по основным результатам каждого решения и ожидаемой эффективности.

## **2.Руководитель как субъект управленческой деятельности**

### **2.1 Стимулирование и мотивирование сотрудников к реализации решения**

**Термином «мотивация» в современной психологии обозначаются как минимум два психических явления:**

1) совокупность побуждений, вызывающих активность индивида и определяющую ее активность, то есть система факторов, детерминирующих поведение;

2) процесс образования, формирования мотивов, характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне.

Чтобы не утонуть в многообразии мнений, сформулируем простое рабочее определение. *Мотив – это внутреннее побуждение личности к тому или иному виду активности (деятельность, общение, поведение), связанное с удовлетворением определенной потребности.*

Мотивами могут быть интересы, идеалы, ценности и установки, за которыми стоят потребности личности.

Исходя из современных психологических представлений о мотивации, «мотивационной сферой личности называют совокупность стойких мотивов, имеющих определенную иерархию и выражающих направленность личности» [2].

Мотивация является двигателем для достижения желаемых целей и задач. Чтобы понять поведение человека, необходимо понять его мотивы, так как у каждого человека есть причины, побуждающие к тому или иному действию [26].

Основой поведения человека и животного являются потребности. Вся наша активность обусловлена потребностями. Мы начинаем что-то делать, узнавать лишь тогда, когда испытываем неудовлетворенность чем-либо или пытаемся совершенствоваться. У человека преобладают высшие потребности, духовные. Он может пожертвовать своими витальными потребностями во имя высших ценностей или интересов (голодовка во имя какой-либо идеи) [16]. Общий путь развития человеческих потребностей А.Н.Леонтьев описал так: «...Он начинается с того, что человек действует для удовлетворения своих элементарных, витальных потребностей, а далее отношение это обращается: человек удовлетворяет свои витальные потребности, чтобы действовать ради достижения целей, отвечающих его высшим потребностям» [10, с 12].

**Выделяют классификацию потребностей:**

1) первичные, витальные (врожденные, биологические) потребности: в пище, воде, сне, отдыхе, потребность в самозащите, родительские, сексуальные потребности;

2) культурные, приобретенные потребности имеют общественный характер по природе своего происхождения, они формируются под влиянием воспитания в обществе. Среди культурных выделяют материальные и духовные.

Мотивы поведения человека могут отличаться от цели поведения. Одна и та же цель может преследоваться, руководствуясь разными мотивами. Мотив показывает, почему человек так поступает, а цель – чего человек хочет добиться этим.

Мотив имеет сложную внутреннюю структуру:

1. Сначала возникает потребность, которая сопровождается эмоциональным беспокойством. Возникает мотив.

2. Происходит осознание мотива. Осознание происходит ступенчато:

- осознается, в чем причина эмоционального неудовольствия;

- осознается объект, который необходим для удовлетворения актуальной потребности;

- осознается, каким образом можно получить, достичь желаемого.

3) реализуется энергетический компонент мотива в реальных поступках.

Мотив может не осознаваться. Это происходит тогда, когда человек до конца не понимает почему он ведет себя именно так, а не иначе. Причина поведения не ясна. **К неосознанным мотивам относят: влечение, гипнотические внушения, установки, фрустрационные состояния.**

Влечение – недостаточно отчетливо осознанная потребность, когда человеку неясно, что влечет его, каковы его цели, что он хочет. Влечение – это начало формирования мотивов поведения человека.

Гипнотические внушения могут оставаться неосознаваемыми длительное время. Такие внушения формируются «извне», то есть носят искусственный характер. А установки и фрустрации возникают естественным путем. Тем не менее, они так же не осознаются, но определяют поведение людей.

Установки – это сформированная готовность интерпретировать происходящее под определенным углом зрения и поступать заранее сформировавшимся образом. Объективный анализ ситуации в этом случае отсутствует.

Фрустрационные состояния приводят к существенным изменениям в мотивационной сфере человека. Они возникают в результате обнаруженных фрустраций и могут приводить к агрессивному поведению, направленному, либо на предмет фрустрации, либо на себя (регрессивная фрустрация, самообвинение).

**К осознанным мотивам относят интересы, желания, убеждения**, их побудительная сила велика, особенно у убеждений. «Убеждения способны управлять не только поведением в определенной ситуации, но и всей жизнью в целом» [22, с. 375].

Некоторые мотивы, присущие человеку, наследственного происхождения. Таковы, например, голод, жажда, половое влечение, родительское, самосохранение, любопытство, потребность в общении, потребность в деятельности.

Чем старше становится человек, тем более господствующую роль в его деятельности играют приобретенные мотивы – материальные и духовные потребности, интересы, склонности и убеждения [13].

Таким образом, проблема мотивации в психологии долгое время являлась спорной. Многие психологи были против включения этого понятия в словарь психологии. Тем не менее было доказано, что мотивационная сфера имеет важное значение в понимании человеческих поступков и действий. Каждый человек делает выбор относительно своего поведения, основываясь на своих доминирующих мотивах, либо осознанных (интересы, желания, убеждения), либо неосознанных (влечения, гипнотические внушения, установки, фрустрационные состояния).

### **Основные мотивационные теории**

Современная наука располагает большим количеством разнообразных теорий мотивации, их делят на две группы – теории содержательные (внутриличностные) и процессуальные [11, с.153]. Содержательные мотивационные теории разнообразные человеческие потребности идентифицируют (называют), группи-

руют по различным признакам (по степени значимости для человека, по порядку удовлетворения). Процессуальные теории отвечают на вопросы, как потребности и мотивы влияют на поведение человека, изучают влияние на мотивацию различных факторов среды, а также то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Следует отметить, что большая часть мотивационных теорий не является взаимоисключающими, хотя они и расходятся по ряду вопросов. Уяснение сути всех мотивационных теорий помогает выработать собственное восприятие проблемы и самостоятельно принимать решения в условиях конкретных производственных ситуаций.

### **Содержательные теории мотивации**

Согласно теории **Ф. Тейлора**, для того чтобы мотивировать работников к активной деятельности нужно лишь обеспечить им достаточное финансовое вознаграждение. Однако исследование показало, что современный менеджмент, не может опираться только на финансовую мотивацию, так как темпы развития общества не могут быть удовлетворены принципами столетней давности [7].

**Теория иерархии потребностей А. Маслоу**  
Теория А. Маслоу относится к числу основополагающих, классических внутриличностных теорий мотивации. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека [16, с.106]. Это наиболее популярная в мире мотивационная теория, известная также как «пирамида Маслоу». Автор исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие-то потребности, которые побуждают их к действию. Причем эти потребности имеют иерархическую структуру, то есть могут быть упорядочены по мере возрастания их важности для человека. Одновременно человек испытывает несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшая из которых и определяет его поведение. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип поведения будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

Все потребности человеческие А. Маслоу делит на пять групп и располагает их следующим образом (см. рис.19).



Рис.19. Иерархия потребностей по А. Маслоу

**Потребность** — это физиологический и психологический недостаток чего-либо. Потребности служат мотивом к действию. Маслоу говорил, что следующая в иерархии потребность удовлетворяется после того, как полностью удовлетворена потребность предыдущего уровня. Хотя в жизни это не обязательно, и человек может искать, к примеру, удовлетворения потребности в статусе до того, как полностью удовлетворена его потребность в жилье.

**Виды потребностей и их интерпретация:**

1. Базисные потребности — это потребности первичные или физиологические потребности «биологического» человека. Применительно к производству они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении, вентиляции и т. п. Работники, поведение которых детерминруется этими (и только этими) потребностями, мало интересуются смыслом и содержанием труда, их заботит главным образом его оплата и условия.

2. Потребности в безопасности — человеку необходима уверенность в том, что базисные потребности будут и впредь удовлетворяться. Речь идет о безопасности физической — охрана здоровья, безопасность на рабочем месте и экономической — денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование. Эти потребности актуализируются, как только удовлетворяются физиологические потребности.

3. Социальные потребности – потребности коммуникации и причастности. Это потребность общения, эмоциональных связей с другими – дружба, любовь, принадлежность к группе и принятие ею. Мотивированный такими потребностями человек рассматривает свой труд как часть деятельности всего коллектива. Руководство такими людьми эффективно, когда имеет характер дружеского партнерства.

4. Потребности в уважении (личностные потребности) – это потребности самоуважения, уважения со стороны других, потребность в престиже, власти, авторитете, служебном продвижении. Наименование собственной должности, власть, признание хорошей работы, обращение окружающих за советами, возможность проявить себя специалистом, экспертом в сфере своей профессиональной компетенции – все это работает на самоуважение и повышение самооценки.

5. Потребности самореализации, развития – потребности творчества, осуществления собственных замыслов, реализации индивидуальных особенностей, в том числе познавательные, эстетические и т. п. потребности. Это возможность гордиться своей работой, ощущение достижений, служебный рост. Потребности этой группы характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности.

Согласно А. Маслоу, человек в первую очередь стремится удовлетворить самую важную потребность. Как только она реализована, она перестает быть движущим мотивом. Причем неудовлетворенные низшие потребности (базисные, безопасности) имеют приоритет – то есть удовлетворение потребностей начинается с первого уровня. Таким образом, потребность любого уровня может быть активной лишь по мере удовлетворения потребностей предыдущего уровня. Важной является также степень насыщения потребности – она должна соответствовать ожиданиям человека. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей.

### **Двухфакторная теория Ф. Герцберга**

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека[1, с.188].

Фредерик Герцберг дал свое представление о структуре потребностей «социального» человека и их влиянии на результаты трудовой деятельности. Исходная позиция Герцберга в постулате о прямой и непосредственной зависимости между уровнем удовлетворенности трудом и количеством и качеством результатов труда. Создана теория на основе данных интервью, взятых на разных рабочих местах, в разных профессиональных группах (инженеры, бухгалтера). Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствуют удовлетворенность и неудовлетворенность от работы. В результате исследования выявились две группы побудительных факторов, по-разному влияющих на удовлетворенность и мотивацию труда. Первая группа факторов – мотивационные (мотиваторы) определяют удовлетворенность; вторая группа – факторы гигиенические связаны с неудовлетворенностью.

Мотиваторы непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений, побуждают к улучшению результатов деятельности; они являются стимуляторами эффективного труда. Это –

достижение целей, трудовые успехи работника, признание заслуг, предоставление работнику самостоятельности, служебный рост, профессиональное совершенство, обогащение труда элементами творчества, возможности личной самореализации. Гигиенические факторы связывались с недостатками работы и внешними условиями. К ним Герцберг относит: физические условия труда, вознаграждение (особенно – фиксированная заработная плата), климат в организации, межличностные отношения, гарантия сохранения работы, стиль руководства.

Наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов [8, с. 274].

Обобщая результаты исследований, Герцберг сделал ряд *выводов* [18].

1. Для того, чтобы не появилась неудовлетворенность трудом, достаточно наличия гигиенических факторов в обычном объеме, повышение же производительности достигается с помощью мотиваторов.

2. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом.

3. Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены.

4. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.

5. Максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии гигиенических факторов.

### **Теория Д. Мак Клееланда**

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клееланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к причастности (признанию). При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клееланда люди стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.



## Процессуальные мотивационные теории

### Теория трудовой мотивации Д.Аткинсона

Д.Аткинсон анализирует некоторые новые аспекты побуждения работников к эффективному труду, и прежде всего в тот процесс включается ситуация [18]. Аткинсон исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива: мотива успеха МУ, и мотив, побуждающий избегать неудач МН. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы. В них проявляется стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей. Помимо личных качеств, выражающихся в двух указанных мотивах, на поведение человека влияют две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности ВУ и привлекательность успеха (ценность стимула) для индивида – ПУ. При этом привлекательность успеха прямо связана с вероятностью успеха по формуле  $ПУ = 1 - ВУ$ . Это означает, что чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность. Например, если сотрудник уверен, что его отдел выполнит задание независимо от его собственных усилий и он вместе со всеми получит вознаграждение, то привлекательность выполнения задания будет для него минимальной. Выражающее силу мотивации стремление к успеху – СУ можно изобразить следующей формулой:

$$СУ = МУ \times ВУ \times ПУ.$$

Согласно данной формуле, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, так как произведение ВУ х ПУ в данном случае максимальное. Конечно, определяя стремление к успеху, необходимо учитывать и мотив успеха, который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Любая конкретная ситуация активизирует мотив успеха и одновременно мотив, побуждающий избегать неудачи. - МН. При этом сумма вероятности ожидания успеха – ВУ и вероятности неудачи – ВН равна 1. (Поскольку, если, например, имеет место полный успех, т.е. он равен 1, то вероятность неудачи равна нулю). Соответственно вероятность неудачи выражается формулой:

$$ВН = 1 - ВУ.$$

Согласно теории Аткинсона, лица в большей мере ориентированные на успех (МУ > МН), предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время работники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал». Подобные работники относятся к так называемому «рисковому» типу личности.

Теория трудовой мотивации Аткинсона имеет важное значение для понимания и учета в практике руководства персоналом факторов стремления к успеху. В частности, при распределении заданий она требует учета менеджером особенностей личности, ее склонности к обязательному достижению успеха или к риску ради высокой награды в случае удачи. Первой группе работников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки. Вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска

нетипичных, нетрадиционных решений, при решении инновационных задач, выдвижении «сумасшедших» идей.

### **Теория ожидания Виктора Врума**

Эта теория базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является достаточным условием мотивации человека, человеку необходима уверенность в том, что выбранный тип поведения действительно приведет к достижению желаемого. Ожидание в этом контексте рассматривается как оценка человеком вероятности определенного события.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- 1) затраты труда – результат;
- 2) результаты – вознаграждение;
- 3) валентность – удовлетворенность вознаграждением, соответствие полученного вознаграждения ожидаемому.

Результаты проведенного исследования показывают, на что, чаще всего, направлены ожидания работников. Среди ответов доминирует вариант денежного поощрения. В данном случае денежное поощрение можно рассматривать не только как физиологическую потребность (утоление голода и т.п.), но и как социальную, так как за деньги можно приобрести социальные блага (поход в театр, кино, посещение выставок, общение по телефону и интернету) [9, с. 102].

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается [6, с. 58].

### **Теория справедливости**

Эта теория постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, у человека формируется психологическое напряжение и существенно снижается уровень мотивации. Восстановить баланс люди могут либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что, до тех пор, пока люди не начнут считать, что их вознаграждение получено справедливо, они будут стремиться уменьшить эффективность своего труда. Причем, восприятие и оценка справедливости носит относительный и субъективный, а не абсолютный характер.

**Модель Портера и Лоулера (1968)** объединяет элементы теорий ожидания и справедливости. В этой модели процесс мотивации определяется посредством пяти переменных: затраченных усилий, ожиданий, полученных результатов, вознаграждения и степени удовлетворения. Такой подход внес новые грани в изучение мотивации, показав, что она представляет собой не однолинейный процесс, а целостную структуру, взаимосвязывающую ряд поведенческих факторов и фактор вознаграждения. Один из наиболее важных выводов этой модели: высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

Известны две теории, относящиеся к категории трудовых, связанных с содержанием труда, выполняемыми функциями. Эти теории определяют ряд общих признаков труда, способствующих повышению интереса к самому процессу труда, стимулированию трудом и его содержанием. В работе **Д.С. Синка** <Управление производительностью> [23] они названы: **теория обогащения труда и теория характеристик работ**.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли **Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов**. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С.Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По моему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека. Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

## **Виды мотивации**

### **Внутренняя и внешняя мотивация**

Различают внутреннюю и внешнюю мотивации. При внутренней мотивации награду за свои действия человек, что называется, «имеет в самом себе»: чувство собственной компетенции, уверенность в своих силах и намерениях, удовлетворение от своего труда, самореализации. Внутреннюю мотивацию усиливает положительная обратная связь в форме похвалы, одобрения и т.п. Внешняя мотивация зависит от отношений человека со средой (это может быть желание получить вознаграждение, избежать наказания и пр.). Она регулируется внешними психологическими и материальными условиями деятельности. Если человек работает из-за денег, то деньги являются внутренним мотиватором, если же преимущественно из-за интереса к работе, то деньги выступают внешним мотиватором.

Можно выделить следующие особенности внешней и внутренней мотивации:

- внешняя мотивация в целом способствует увеличению объема выполняемой работы, а внутренняя — качества;
- если внешняя мотивация (как позитивная, так и негативная) не достигает «порогового» значения или снимается вообще, внутренняя мотивация усиливается;
- при замене внутренней мотивации внешней первая, как правило, уменьшается;
- рост уверенности в себе, своих силах способствует усилению внутренней мотивации.

Для руководителя и кадровика важно вовремя разобраться в том, какие мотивы двигают сотрудником или претендентом на вакантное место в компании. Искренне любящий свое дело работник не будет воспринимать повышение заработной платы — даже вполне оправданное с точки зрения руководства — как стимул работать больше и лучше. Зато постановка перед ним все более сложных задач станет для сотрудника вызовом, который будет обязательно принят.

Ориентированный на внешнюю мотивацию (например — увеличение доходов) человек, напротив, будет работать тем больше и тем лучше, чем больше его зарплата. Стремящийся к признанию окружающими не допустит попадания на «доску непочета», старательно избежит штрафов или взысканий — и тоже будет работать, пусть и под угрозой, куда лучше. Зато усложнением рабочего процесса его не получится стимулировать.

Понятно, что выбор системы мотивации для сотрудника зависит не только от того, ориентирован он на внутреннюю или внешнюю мотивацию.

**Есть и другие факторы, такие как:**

- вовлеченность сотрудника в работу
- наличие и отсутствие [социальной составляющей](#) в мотивации
- должность сотрудника (руководителям - одна мотивация, а водителям - другая)

Кроме того, выстраивая систему мотивации, стоит ознакомиться, хотя бы кратко, с основными теориями мотивации

Продуманная внешняя и внутренняя мотивация невозможна без тщательного изучения каждого сотрудника – кадровиком или непосредственным руководителем. Для изучения используется как наблюдение, так и опросники. Последние позволяют понять, годится ли для стимулирования работника принцип «кнута и пряника» (внешняя мотивация) или же достаточно поставить перед человеком сложную задачу с перспективой успешно её решить.

**Мотивация персонала** – это более конкретная отрасль видов влияния, поскольку целенаправленна на рабочих. Ее виды несколько отличаются от общепринятых видов мотивации.

Поскольку целью влияния есть повышение желания персонала к продуктивному действию, то существует две стороны: та, которая воздействует, и та, на которую воздействуют.

### **Виды мотивации персонала**

#### **Мотивация материальными средствами:**

Плата за выполненную работу. Это очень важный фактор, потому что влияет на все основные потребности работника, а несвоевременная оплата ведет к недовольству и падению мотивации.

**Премия.** Это прекрасный способ мотивирования персонала, поскольку все стремится получить дополнительный доход.

**Процент** – это способ реализации скрытых наклонностей к предпринимательству, торговле, коммерции.

Командировочные.

#### **Мотивация к карьерному росту:**

**Статус** – особые привилегии, отношение, условия. Например, в армии статус генерала сформирован так, что каждый рядовой стремится им стать.

Межличностная конкуренция подразумевает естественное желание возвышения, господства одного человека над другим. В ее рамках проводятся конкурсы на вакантные престижные места.

Образование или обучение основано на желании к получению знаний, что иногда может являться одной из основных мотивирующих, превышая мотивацию к материальному вознаграждению.

**Гендерная мотивация** – порождена естественным противоборством между мужчинами и женщинами. Для упрочнения взаимоотношений и удовлетворения социальных потребностей используются доска почета, конкурсы, соревнования.

Чтобы привлечь новые кадры и сбросить старые используют отпуск, подарки, социальный пакет услуг – но это трудно назвать мотивацией, а скорее исполнением закона о защите прав трудящихся.

## **2.2. Индивидуальный стиль руководителя.**

### **Руководство. Лидерство. Власть**

**Управление** подразумевает под собой выполнение в рамках системы определенных функций, которые необходимы для обеспечения сохранности определенной структуры этой системы, поддержания ее функционирования в необходимом режиме деятельности и реализации целей ее деятельности (Афанасьев, 1977). При этом наивысшей целью управленческой деятельности считается оптимизация функционирования системы, направленная на достижение наибольшей эффективности деятельности при наименьших затратах различных ресурсов (временных, материальных, энергетических и пр.) (Кабаченко, 2000). Исходя из особенностей коллектива, который и является системой, наивысшей целью управления также можно считать поддержание его целостности и высокого уровня развития.

Управленческая деятельность в коллективе реализуется индивидом или группой лиц, которые имеют в нем определенный статус. Другими словами, выполнение управленческой деятельности регламентировано должностной иерархией и официально закреплено за руководителем, либо руководящим составом коллектива (руководителем и его помощниками, заместителями). Однако и во втором случае субъектом управленческой деятельности является руководитель, поскольку он осуществляет управление деятельностью лиц, включенных в руководящий состав.

Для анализа содержания процесса управления необходимо рассмотреть **основные управленческие функции**, представляющие собой отдельные направления управленческой деятельности, цикличная реализация которых является **необходимым и достаточным** условием для достижения целей этой управленческой деятельности (Кабаченко, 2000).

Существуют различные взгляды на классификацию основных управленческих функций. Впервые они были описаны Анри Файолем, который включал в их состав:

- предвидение – учет грядущего и выработка программы действий;
- организация – построение материального и социального «организма» системы;
- распорядительство – побуждение подчиненных к выполнению надлежащей работы;
- координирование – объединение всех действий и усилий воедино;
- контроль – отслеживание соблюдения установленных правил и распоряжений (Файоль, 1924).

Другие исследователи (Кунц Г., О’Доннел С.) выделяли такие управленческие функции, как планирование, организацию, контроль, руководство и работу с кадрами, исключая из их числа функцию координирования (объясняя это тем, что каждая отдельная функция – это, по сути, и есть деятельность по координации) (Кунц, О’Доннел, 1981). Позже помимо основных стали выделять иные категории функций, что позволило достаточно четко определить состав как основных управленческих функций, исходя из принципа их необходимости и достаточно-

сти, так и иных категорий функций, значимость которых во многом может быть обозначена спецификой сферы управления.

На сегодняшний день можно выявить следующие категории управленческих функций:

- Основные функции управления;
- Связующие функции;
- Частные функции;
- Специфические функции.

Содержание данных категорий можно представить следующим образом

(Переверзев, Шайденко, Басовский, 2008):

Таблица 5.

Функции управления	
Категория функций управления	Содержание
Основные функции	<p><b>Планирование деятельности коллектива</b></p> <p>(постановка целей, поиск средств и ресурсов для достижения целей, прогнозирование развития ситуации в коллективе и пр.).</p>
	<p><b>Организовывание</b>(структурирование организации работы различных элементов).</p>
	<p><b>Мотивация</b>(создание внутреннего побуждения к выполнению заданий у подчиненных, определение потребностей подчиненных, обеспечение условий для их удовлетворения в рамках эффективного выполнения профессиональной деятельности).</p>
Категория функций управления	Содержание

	<b>Контроль</b> (установление стандартов выполнения задания на этапе планирования, анализ полученных результатов, сравнение стандартов с полученным результатом, корректировка действий для достижения целей).
<b>Связующие функции</b>	<b>Принятие решений</b> (осуществление выбора из нескольких альтернатив, принятие уникальных решений в проблемных ситуациях по их разрешению).
	<b>Коммуникация</b> (обмен информацией с подчиненными).
<b>Частные функции</b>	К ним можно отнести различные функции, являющиеся неотъемлемой частью управления: делопроизводство, юридические, экономические, административно-хозяйственные и иные процессы.
<b>Специфические функции</b>	К ним относятся те функции, которые выполняет руководитель в зависимости от специфики деятельности его структурного подразделения. Так, например, в подразделениях МЧС России функции руководителей по управлению коллективом в условиях ЧС обладают своими специфическими особенностями. Кроме того, специфика функций может меняться в зависимости от направленности подразделения (пожарная часть, поисковоспасательный отряд, водолазная служба и пр.).

Каждая из функций обладает своими особенностями и целевой направленностью. При этом все они являются взаимосвязанными и в своей сумме составляют единую систему, обеспечивающую возможность процесса управления только в комплексной и совокупной реализации этих функций.



Важным является также и рассмотрение вопроса о представлениях самого субъекта управленческой деятельности о выполняемых им функциях. Масштабное интервьюирование руководителей позволило выявить список из двенадцати наиболее часто называемых ими функций, составляющих, по их мнению, основу их управленческой деятельности. Названные функции условно были разделены на две категории: производственные и социальнопсихологические функции. Руководителями эти категории наполнены следующим образом (Рубахин, Журавлев, Шорин, 1976):

### **1.Производственные функции:**

- Координация деятельности исполнителей с целью выполнения намеченного плана;
- Обеспечение роста производительности труда;
- Организация работы, а также прогнозирование и предупреждение ее срывов;
- Контроль, оценивание и корректировка деятельности исполнителей;
- Поддержание трудовой дисциплины;
- Составление смен/отделов и их распределение с учетом индивидуальных особенностей исполнителей.

### **2.Социально-психологические функции:**

- Снижение уровня неудовлетворенности среди исполнителей, а также разработка системы стимулирования;
- Регулирование межличностных отношений и участие в разрешении конфликтов;
- Сохранение постоянства состава исполнителей;
- Обеспечение профессионального развития и совершенствования исполнителей;
- Воспитательная работа;
- Отстаивание интересов исполнителей.

Несмотря на то, что некоторые из выявленных функций могут считаться компонентами и производными других перечисленных в списке, для самих руководителей их разграничение значимо, что, скорее всего, связано с субъективным восприятием содержательной составляющей их выполнения. Характерно, что и в случае описания функций субъектами управленческой деятельности, все они отвечают заявленным конечным целям процесса управления. При этом полученная в ходе интервьюирования систематика наглядно демонстрирует необходимость

реализации функций управления в различных сферах жизнедеятельности коллектива. Остановимся на их рассмотрении более подробно.

Деятельность любой системы, коей является и коллектив, протекает в различных сферах жизнедеятельности, взаимосвязь которых образует структуру коллектива. Роберт Дабин назвал эти сферы «**подсистемами деятельности**» и описал их специфику, выделяя четыре таких подсистемы (Dubin, 1973):

1. **Технологическая подсистема** – определяет конкретные индивидуальные задачи и действия специалистов;

2. **Формальная подсистема** – объединяет специалистов в единую систему, базируясь на обязанностях, правилах и нормах поведения, установленных согласно должностной иерархии;

3. **Неформальная подсистема** – затрагивает сферу межличностного взаимодействия среди специалистов.

4. **Внеформальная подсистема** – проявляет себя на стыке формальной и неформальной подсистем (при решении формально регламентированных задач неформальными средствами).

Руководитель также включен в деятельность всех подсистем, а его управленческая деятельность затрагивает каждую из них. В рамках технологической подсистемы он является субъектом, выполняющим конкретные задачи руководства; в рамках формальной подсистемы – должностным лицом с закрепленным функционалом; в рамках неформальной подсистемы он может выступать субъектом неофициальных отношений, а также вызывать определенное отношение (симпатию, антипатию); в качестве субъекта внеформальной подсистемы он может являться лидером коллектива (Кабаченко, 2000).

Таким образом, управленческая деятельность руководителя осуществляется в рамках сложной и многогранной системы отношений, субъектом которой он выступает. При этом выполнение управленческих функций руководителем реализуется в различных подсистемах деятельности коллектива.

В связи со столь сложным построением структуры управленческой деятельности руководителя, важным является рассмотрение факторов, влияющих на выполнение этой деятельности и специфику функционирования руководителя. Несмотря на вероятность наличия большого количества таких факторов и непредсказуемость их появления, источником их возникновения является один из следующих блоков:

- Индивидуальные особенности самого руководителя;
- Особенности внутренней среды в управленческой деятельности (особенности коллектива);

- Особенности внешней среды в управленческой деятельности.

Далее рассмотрим каждый из трех блоков более подробно.

### **Индивидуальные особенности руководителя**

Выполнение любой деятельности всегда обладает спецификой и своими отличительными признаками, обусловленными индивидуально-психологическими особенностями субъекта этой деятельности. Наличие такого влияния индивидуальных особенностей на сегодняшний день является бесспорным (Климов, 1969). Данное положение справедливо и по отношению к управленческой деятельности, в рамках которой исследователи говорят о наличии **индивидуальной управленческой концепции**, представляющей собой сложное образование, отражающее особенности личности руководителя, проявляющиеся при реализации им профессиональной деятельности по управлению (Скворцов, 1987).

Индивидуальные особенности руководителя могут проявляться в его профессиональной деятельности, независимо от того, о какой подсистеме деятельности идет речь. Для начала рассмотрим проявления индивидуальных особенностей по отношению к технологической и формальной подсистемам, реализующимся посредством руководства.

### **Руководство**

**Руководство** – социальный по своей сути феномен, проявляющийся в системе формальных служебных отношений, направленный на упорядочение и организацию этих отношений, а также осуществление управления ими для решения групповых задач. Строение структуры руководства характеризуется наличием отношений «руководитель – подчиненный», в которых руководитель является носителем власти. (Кричевский, 2007).

В феномене руководства индивидуальная управленческая концепция находит свое отражение в выборе того или иного стиля руководства. **Стилем руководства** является стабильная система особенностей взаимодействия между руководителем и подчиненными, а также способов и приемов воздействия руководителя на коллектив, которая формируется под влиянием различных условий, в которых протекает управление (как объективных, так и субъективных) (Русалинова, 1980; Журавлев, Рубахин, 1976). Стоит подчеркнуть, что стиль руководства, как и любой индивидуальный стиль деятельности, является не просто набором отдельных средств, а представляет собой целостную и устойчивую систему взаимосвязанных элементов (Мерлин, 1996).

Зачастую выбор того или иного стиля руководства определяется индивидуальными особенностями руководителя, поскольку формируется на основе ориентировочных основ деятельности, мотивационной сферы субъекта этой деятельности, системе предпочтений и пр. Стиль выбирается руководителем в связи с достижением наибольшего эмоционального удовлетворения в результате его использования, а также возможности в рамках данного стиля достигать цели, наиболее значимые для руководителя. Поэтому можно говорить о том, что выбор стиля

может послужить источником информации для понимания субъективных предпочтений, основанных на оценке значимости различных способов деятельности. (Кабаченко, 2000).

Существуют различные классификации стилей руководства, первая из которых предложена К. Левином и его учениками. В основе классификации им были заложены две переменные (содержание решений и способы их выполнения), позволяющие выявить три стиля (Lewin, Lippitt, White, 1939):

- Авторитарный (автократический);
- Демократический;
- Либеральный (попустительский).

Каждый из выделенных стилей обладает своими специфическими особенностями, которые могут быть представлены в обобщенном виде следующим образом (Lewin, Lippitt, White, 1939; Андреева, 1994):

Таблица 6.

Стили руководства (К. Левин)

Параметр	Авторитарный	Демократический	Попустительский
<b>Характер взаимодействия</b>	Энергичная, директивная форма распоряжений, приказаний.  Четкие, краткие фразы. Деловой тон.	Дискуссионная форма распоряжений, нацеленность на диалогическое общение.  Дружественный тон.	Отсутствие распоряжений и указаний.  Конвенциональный тон.
<b>Степень включенности</b>	Позиция «над коллективом».	Позиция «внутри коллектива»,  «первый среди равных».	Позиция «в стороне от коллектива».

<b>Отношение к исполнителям</b>	<p>Требование неукоснительного выполнения задач. Действия подчиненных четко контролируются.</p> <p>Не дается свобода в принятии решений. Похвала и критика основаны на субъективном мнении.</p>	<p>Участие подчиненных в определении задач. Дается свобода в поиске решений.</p> <p>Доступность общения с руководителем. Отсутствует жесткий контроль процесса, но оценивается результат.</p> <p>Стремление быть объективными в похвале и критике.</p>	<p>Подчиненные в большей степени определяют задачи.</p> <p>Дается полная свобода подчиненным в принятии собственных решений. Полное отсутствие какоголибо контроля.</p> <p>Отсутствие сотрудничества. Похвала и критика не используются.</p>
<b>Особенности поведения</b>	<p>Жесткое руководство, четкая постановка целей.</p> <p>Определены лишь непосредственные цели. Мнение руководителя всегда яв-</p>	<p>Избегает навязывания воли. Большую часть времени действует как связующее звено.</p> <p>Планирование проходит в группе. Всегда учитывает мнение группы.</p>	<p>Минимальное участие руководителя в работе коллектива</p> <p>— только по запросу. Группа имеет полную свободу и представлена сама себе.</p>

	ляется ре- шающим.		
--	-----------------------	--	--

Эффективность применения того или иного стиля, в основе которого лежит направленность руководителя, не является константной: любой стиль может быть эффективен при определенных условиях ситуации, в которой он применяется. Однако возможность применения различных стилей во многом зависит от индивидуальной управленческой концепции руководителя.

### ***Лидерство***

Индивидуальные особенности руководителя также проявляются и в неформальной и внеформальной подсистемах деятельности, которые реализуются в управленческой деятельности в рамках лидерства.

**Лидерство** – феномен, по своей природе психологический, который возникает и разворачивается в системе неформальных межличностных отношений в коллективе, выступающий определенным средством для организации и осуществления управления этими отношениями (Кричевский, 2007).

Основу феномена лидерства представляет собой процесс так называемого «межличностного влияния», который разворачивается между лидером и его последователями, при этом лидер выступает той стороной, которая инициирует групповые действия. Лидерство осуществляется в межличностном взаимодействии путем изменения у членов группы некоторых установок, отношений, критериев оценок, мнения и т.п., что в конечном итоге оказывает влияние на изменения в поведении, как отдельных членов группы, так и группы в целом (Кричевский, Рыжак, 1985).

Феномены лидерства и руководства существенным образом отличаются друг от друга. В самом общем виде отличие двух феноменов заключается в том, что лидерство является психологической характеристикой поведения конкретных индивидов, а руководство – социальной характеристикой отношений в группе (в плане распределения ролей управления и подчинения) (Андреева, 1994; Кричевский, 2007).

Более подробно значимые отличия этих феноменов можно представить следующим образом (Парыгин, 1971):

Таблица 7

Сравнительный анализ феноменов лидерства и руководства

Параметры сравнения	Лидерство	Руководство
Влияние на отношения	Осуществляет регуляцию межличностных отношений неофициального характера в группе.	Является средством регулирования официальных отношений группы как социальной организации.
Среда реализации	Реализуется в рамках микросреды (т.е. малой группы)	Является элементом макросреды, связанным с системой социальных отношений.
Характер возникновения	Возникает преимущественно стихийно.	Является процессом целенаправленной деятельности.
Степень устойчивости	Менее стабильное, зависит от настроения участников группы.	Более стабильное, не зависит от перепадов мнений и настроения участников.
Параметры сравнения	Лидерство	Руководство
Наличие санкций	Отсутствие системы различных санкций, применяемых к участникам группы.	Наличие определенной системы санкций.

<b>Принятие решений</b>	Принимаются непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности	Сложный процесс принятия решения, опосредованный различными обстоятельствами и соображений.
<b>Сфера деятельности</b>	Деятельность лидера протекает в строгих рамках микросреды.	Деятельность руководителя охватывает различные уровни социальной системы, на которых он представляет группу.

Зарубежными авторами также отмечены и иные отличия. К значимому относится различие по источнику делегирования полномочий: лидер получает полномочия от членов коллектива внутри группы, руководителю полномочия делегируются извне, от определенной формальной структуры, не входящей в состав группы. При этом фигура формального руководителя всегда четко выражена, в то время как фигура лидера может быть в какой-то степени не столь явной. Иными словами, подчиненные всегда знают, кто является их руководителем, однако не всегда ведомые понимают, что их кто-то ведет (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997).

Влияние индивидуальных особенностей руководителя в рамках функционирования во внеформальной и неформальной подсистемах посредством лидерства является существенным ввиду опоры этих подсистем на межличностные отношения.

Среди руководителей могут в первую очередь различаться взгляды на само наличие лидерства в коллективе, а также его целесообразность. Опираясь на индивидуальную управленческую концепцию, руководитель, например, может игнорировать вопрос лидерства, может стремиться стать лидером, либо может стремиться делегировать эту роль исполнителям в коллективе.

Также у разных руководителей может существенно отличаться степень их лидерского влияния, которая зависит от того, насколько он соответствует, по мнению подчиненных, их видению группового лидерства. Оценка степени соответствия осуществляется подчиненными в процессе наблюдения за руководителем с последующим формированием представлений о его индивидуальных особенностях и уровне профессиональной компетентности.

Главный критерий оценки соответствия обозначен авторами (Hogg M., Fisk S., Hollander E.) понятием «**прототипичность**», обозначающим степень соответствия индивида определенному прототипу, с одной стороны, и стандартам групповой жизни, с другой стороны. Явление прототипичности лежит в основе внутригрупповой статусной дифференциации, что и приводит к выделению лидеров в группе: поведение некоторых членов группы в большей степени отвечают прото-



типам, в результате чего, они приобретают возможность оказывать влияние на остальных участников (Hogg, 2001).

В рамках некоторых исследований прототипичности Е. Холландера и Дж. Джулиана было показано, что члены коллектива имеют представление о необходимости наличия двух важнейших характеристик, необходимых для успешного выполнения лидерской роли (Кричевский, 2007):

- Компетентности в ведущей деятельности группы;
- Высокой мотивации в групповой деятельности и заинтересованность в членах группы.

*Пример: П. Нельсоном было проведено исследование среди полярников, длительное время работающих в экстремальных условиях Антарктики. В группах полярников были выделены эффективные лидеры. Исследования показали, что между ними и остальными членами группы нельзя выявить никаких значимых отличий по личностным особенностям за исключением одного: у лидеров групп были явно выражены мотивация к деятельности и высокой стремление принадлежать к данной группе (Кричевский Р. Л., 2007,*

*Психология лидерства).*

Индивидуальные особенности руководителя также могут сказаться на том, как и для выполнения каких задач им реализуется роль лидера. В связи с этим стоит рассмотреть **ролевую дифференциацию лидерства**, т.е. наличие у лидера различных ролей.

Первыми о данном феномене заговорили Р. Бейлз и Ф. Слейтер, по мнению которых можно говорить о наличии двух фундаментальных лидерских ролях (Bales, Slater, 1955):

- Деловой (инструментальный) лидер;
- Экспрессивный (эмоциональный) лидер.

Выполнение роли инструментального лидера состоит из тех действий, которые направлены на решение конкретной поставленной перед коллективом задачи, а действия эмоционального лидера в своей основе направлены на сферу внутренней интеграции группы. Несомненно, обе роли могут персонифицироваться в лице одного субъекта, играющего роль лидера. Выявление двух ведущих ролей связано с тем, что групповая деятельность коллектива содержит в себе два ключевых аспекта:

- Коллектив должен осуществлять действия по выполнению профессиональных задач в рамках функционирования своего подразделения;

- Коллектив должен поддерживать взаимоотношения в группе, сохранить сплоченность, определенный эмоциональный фон.

Как показывает практика, если речь идет о коллективе, направленном на эффективное решение профессиональных задач, доминирующее положение в нем занимает лидер инструментальный. Это связано с тем, что коллектив нацелен на получение определенного продукта своей деятельности. Однако важно помнить и о значимости роли лидера эмоционального, который может повлиять на жизнь группы существенным образом (Кричевский, Рыжак, 1985).

Помимо этого, выявляются частные лидерские роли, которые возникают при решении специфических задач в группе (Уманский, 1980):

Таблица 8

Виды лидерских ролей

<b>Лидерская роль</b>	<b>Выполняемая функция</b>
Лидер-организатор	Реализует функцию по организации групповой деятельности
Лидер-мастер (умелец)	Является знатоком в конкретном виде деятельности, транслируя свои знания
Лидер-мотиватор	Побуждает членов коллектива к решению задач, выполнению какой-либо деятельности
Лидер-диспетчер	Координирует действия всех членов коллектива
Лидер-эрудит	Осуществляет «интеллектуальное» лидерство над членами коллектива
Ситуативный лидер	Выполняет роль лидера в конкретной ситуации непродолжительное время

Помимо необходимости в той или иной лидерской роли при решении конкретных задач, большое значение имеет степень соответствия индивидуальных особенностей руководителя и требований к роли лидера, а также его готовность к лидерству и наличие у него средств для его реализации.

## **Власть как средство управления**

Возможность управления определяется наличием у руководителя определенной власти, используемой им в качестве одного из средства руководства и лидерства. На то, каким образом это средство используется в профессиональной деятельности, оказывают влияние индивидуальные особенности субъекта управленческой деятельности, в частности, его субъективное отношение к власти и понимание данного феномена.

Например, для большинства людей власть связана с насилием и принуждением, силой и агрессией. Это связано с предубеждением о том, что она реализуется вопреки воле, желаниям и чувствам человека, испытывающего на себе влияние власти. Однако власть может быть достигнута и иными средствами. В самом общем смысле, **власть** – это возможность оказывать влияние на других людей (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997).

**Влияние** же – это процесс изменения одним индивидом поведения, установок, намерений, представлений, оценок и т.п. другого индивида в ходе взаимодействия с ним (Кондратьев, 2006).

Как подчеркивает Джон П. Коттер (Kotter, 1977), в современных условиях практически ни один сотрудник не примет руководителя и не будет выполнять его указания лишь по той причине, что он – начальник. Подчиненные могут отказаться от выполнения указаний, ссылаясь на отсутствие полномочия руководителя, что весьма вероятно при отсутствии власти у руководителя. Другими словами, власть является значимым и неотъемлемым инструментом, владение которым необходимо для управления коллективом. Именно поэтому, по мнению автора, руководитель должен развивать собственную власть, для того чтобы избежать снижения эффективности.

Таким образом, наличие власти у руководителя является необходимым условием эффективной деятельности коллектива, однако важно помнить о том, что власть – это лишь «инструмент управления», который оказывается эффективным в том случае, если форма реализации власти:

- уместна и наделена смыслом, с точки зрения подчиненных;
- ведет к принятию подчиненными идеи руководителя;
- ведет к реализации действия – к фактическому труду подчиненных.

Однако на выбор **формы власти** оказывают влияние, в том числе, индивидуальные особенности руководителя. В таком случае могут сформироваться определенные предпочтения, которые не всегда соответствуют ситуации, сложившейся в коллективе, и действуют вопреки принципам целесообразности и эффективности.

Рассмотрим классификацию форм власти, предложенную Джоном Р. П. Френчем и Бертрамом Рэйвенем (French, Raven, 1959). Авторы предполагают наличие пяти основных форм власти, описывая их специфику:

- Власть, основанная на принуждении;
- Власть, основанная на вознаграждении;

- Экспертная власть;
- Эталонная власть (власть примера, власть харизмы); Законная (традиционная) власть.

Рассмотрим каждую из предложенных форм более подробно.

### **1. Власть, основанная на принуждении.**

Данная форма опирается на влияние через опасения и страхи исполнителей. Рабочая среда предоставляет широкие возможности по развитию власти на основе страха, поскольку большое количество потребностей удовлетворяется именно в профессиональной деятельности. Руководители могут применять как явные способы воздействия (угроза увольнения, понижения в должности, лишения премии), так и более тонкие способы, вызывающие опасения у подчиненных (вскользь брошенное замечание, сравнение исполнителей, выделение менее удобного рабочего места). Влияние оказывается за счет веры исполнителя в то, что руководитель имеет действительную возможность осуществить наказание и помешать удовлетворению насущной потребности. В этой связи изменения в поведении подчиненного могут наблюдаться достаточно быстро.

Не стоит забывать о весьма существенных недостатках данной формы власти: при использовании преимущественно данной формы в коллективах может наблюдаться значительный рост неудовлетворенности работой, что может оказывать влияние на производительность труда и его качество.

*Пример: Сеть розничной торговли испытывала трудности с выплатой по кредитам (в связи с резким снижением доходов от продаж). По мнению владельца сети на снижение доходов напрямую влияло то, что директора магазинов плохо справлялись со своими обязанностями. Владелец сети решил ввести программу отрицательных стимулов для директоров: при невыполнении задания по продажам директор прилюдно подвергался унижительным процедурам (директору разрезали галстук, бросали пироги в лицо и т.п.). Директора магазинов отреагировали моментально, эффективность продаж возросла. Но при этом кредитная задолженность владельца сети по непонятным причинам неуклонно росла. Только после банкротства владельца стало ясно, что директора магазинов, пытаясь избежать унижений, подделывали отчетные документы перед тем, как направить их руководителю (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., 1997, Основы менеджмента).*

### **2. Власть, основанная на вознаграждении.**

Влияние осуществляется за счет обещания вознаграждения и положительное подкрепление подчиненного. Подчиненный верит, что руководитель в силах удовлетворить его потребности и прилагает усилия для достижения желаемого. Представления каждого из исполнителей относительно того, что является ценным и какие потребности являются значимыми, отличаются, что требует от руководителя учета индивидуальных особенностей подчиненных для выработки адекватной системы поощрений. Более того, для одного и того же человека в разные периоды времени степень значимости того или иного вознаграждения может существенно разниться. Преимуществом данной формы является отсутствие сопротивления со стороны исполнителя.

К недостаткам данной формы можно отнести то, что руководитель в определенной мере ограничен в ресурсах, необходимых для поощрения сотрудников, или же их распределение четко регламентировано. Трудность также заключается и в том, что задача по определению актуального и значимого вознаграждения для каждого сотрудника или структурного подразделения зачастую может быть достаточно сложна.

### **3. Экспертная власть.**

Влияние осуществляется за счет наличия у руководителя знаний и умений, информации и идей, компетенций в той или иной области. Для реализации данной формы власти руководитель должен наглядно продемонстрировать видимые достижения в той области, в которой желает выступать в качестве эксперта, иначе знания не будут являться средством реализации власти. Подчиненные в данном случае верят, что руководитель обладает теми знаниями, которые будут способствовать в удовлетворении их потребностей, принимают на веру ценность знаний руководителя. Именно поэтому их поведение будет выстраиваться с учетом того, что транслировалось экспертом.

К недостаткам данной формы власти можно отнести длительность того времени, которая требуется для формирования веры в экспертную власть руководителя. Свою экспертную роль руководителю необходимо доказать. При возникновении же даже незначительных расхождений реальных событий с прогнозами и информацией, поступающей от руководителя, влияние его экспертной роли будет снижаться. Кроме того, если руководитель в целях укрепления собственной власти прибегает только к данной форме власти, его экспертная власть может достигнуть того масштаба, который негативным образом сказывается на выполнении задач. Например, в таких случаях по некоторым частным вопросам (в которых осведомлены исполнители, но не владеет информацией руководитель) подчиненные не будут предоставлять информации, придерживаясь мнения, что «эксперт сведущ во всем».

### **4. Эталонная власть.**

Данная форма власти имеет место в том случае, когда поведение, индивидуальные особенности и характеристики руководителя настолько привлекательны для исполнителя, что это побуждает в нем желание демонстрировать аналогичные поведение, индивидуальные особенности, характеристики, т.е. быть таким же, как

руководитель. Эталонная власть определена отождествлением подчиненного с руководителем и реализуется за счет представления человека о том, что подчинение и строгое выполнение указаний руководителя будет способствовать достижению максимальной схожести с ним. В данном случае влияние руководителя распространяется не только на изменения в поведении подчиненного, но и на изменения в его отношении к профессиональной деятельности.

Недостаток данной формы заключается в том, что ее реализация и развитие требует от руководителя максимальной включенности и контроля собственного поведения: прежде чем добиться выполнения какой-либо задачи, руководителю необходимо собственным примером продемонстрировать ее решение.

## **5. Законная власть.**

В данном случае речь идет о наличии у руководителя законной власти по причине того, что ему делегированы полномочия по управлению коллективом. Поведение подчиненного регулируется его убеждением о том, что руководитель в силу должности имеет право и обязан отдавать приказание, а долг сотрудников – подчиняться, поскольку это традиционно приводит к удовлетворению их потребностей. Данная форма власти реализуется во всех коллективах, имеющих заданную должностную структуру. Законная власть в чистом виде характеризуется обезличенностью.

Чрезмерное же полагание на законную власть приводит к тому, что эффективность отдельных исполнителей может снижаться, потенциал человеческих ресурсов может быть не задействован полностью, решения задач могут со временем приобрести однотипный характер (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997).

Все описанные особенности каждой из форм власти можно представить в виде следующей таблицы:

Таблица 9

Формы власти

<b>Форма власти</b>	<b>Ожидания исполнителя</b>	<b>Необходимые ресурсы</b>	<b>Недостатки</b>
-------------------------	---------------------------------	--------------------------------	-------------------

<b>Власть, основанная на принуждении</b>	Исполнитель верит в возможность применения наказания со стороны руководителя, что помешает удовлетворению потребности.	Наличие представлений об опасениях исполнителя. Наличие возможности по применению санкций, значимых для исполнителя.	Снижение производительности труда и его качества и частом использовании. Рост неудовлетворенности среди подчиненных.
<b>Власть, основанная на вознаграждении и</b>	Исполнитель верит в возможность руководителя удовлетворить значимую потребность.	Наличие представлений о значимых ценностях исполнителя и его потребностях.	Ограничения руководителя в предоставлении поощрения.
<b>Экспертная власть</b>	Исполнитель верит в наличие у руководителя значимых знаний, которые способствуют достижению его целей.	Наличие знаний, информации, идей в значимых областях.  Компетентность в определенной сфере.	Длительная продолжительность развития экспертной власти.
<b>Эталонная власть</b>	Исполнитель верит в привлекательность и значимость для него характеристик и свойств руководителя.	Наличие привлекательных для исполнителя свойств и характеристик. Демонстрация этих свойств на высоком уровне.	Высокие требования к руководителю. Высокая затратность личностных ресурсов руководителя.

<b>Законная власть</b>	Исполнитель верит в наличие формального пра- ва у руководителя отдавать приказы, а также в необхо- димость их вы- полнения.	Наличие офи- циально регламен- тированных полно- мочий по управле- нию.	Формальный подход. Отсутст- вие в динамике повышения эф- фективности дея- тельности.
----------------------------	--	---	---

В рамках деятельности по управлению коллективом руководителем должны реализоваться все из перечисленных форм власти. При этом все формы при своей реализации требуют от руководителя учета текущей ситуации в коллективе, актуальных задач, индивидуальных особенностей подчиненных, собственных внутренних и внешних ресурсов, имеющихся на данный момент.

### ***Формирование индивидуальной управленческой концепции***

Нами были рассмотрены конкретные сферы проявления индивидуальных особенностей руководителя в рамках различных подсистем профессиональной деятельности. Эти особенности служат основой для формирования индивидуальной управленческой концепции, отражаясь посредством ее реализации в конкретных действиях. Действия руководителя в этой связи стоит рассматривать не как независимые элементы, но как отдельные проявления целостной системы представлений (Климов, 1995).

Индивидуальная управленческая концепция, будучи субъективной моделью построения той сферы жизнедеятельности субъекта, которая связана с его профессиональной деятельностью, детерминирована проявлением индивидуальных особенностей, важнейшее значение из которых занимают **ориентировочные основы** деятельности субъекта (Скворцов, 1987).

Выделяются следующие ориентировочные основы, значимые для формирования и проявления индивидуальной управленческой концепции:

1. **Направленность субъекта в системе «достижение успеха - избегание неудачи».** Деятельность, направленная на достижение определенного результата, всегда предполагает наличие у человека определенной мотивации. Мотивационная тенденция может проявляться в направленности на достижение успеха (в этом случае субъектом ставится положительная цель, достижение которой расценивается как успех) или на избегание неудач (в данном случае целью субъекта будет являться минимизация возможности возникновения различных негативных



последствий) (Вилюнас, 1990). Мотив стремления к успеху при этом связывается со склонностью к переживанию позитивных эмоций при достижении результата; мотив избегания неудачи – со склонностью к переживанию негативных эмоций при неудаче. Стремление к успеху может сочетаться с наличием опасения неудачи, что позволяет говорить о преобладании того или иного мотива, но не о наличии единственного из них. При этом характерно, что избегание неудачи не говорит о незаинтересованности субъекта в результате его деятельности, поскольку в таком случае речь бы шла, скорее, о «мотиве избегания усилия» (Ильин, 2002).

## **2. Уровень притязаний субъекта управленческой деятельности.**

Уровень притязаний определяет уровень трудности целей деятельности, выбираемых субъектом в качестве желаемых, основанный на субъективной оценке своих возможностей. В связи с этим, уровень притязаний, будучи индикатором отношения к своим достижениям, является важной составляющей, характеризующей тенденцию к тому или иному уровню активности в деятельности. Это связано с тем, что, анализируя возможность успеха или неудачи, а также оценивая вероятность достижения успеха заданным образом, субъект осуществляет выбор тех или иных целей, что и определяет его активность (Левин, Дембо, Фестингер, Сирс, 1944).

## **3. Направленность стратегий совладающего поведения (копингповедения).**

Субъект управленческой деятельности может демонстрировать явно выраженную ориентацию в выборе стратегий поведения, направленных на совладание с внешними и внутренними требованиями в стрессовых ситуациях.

Среди стратегий совладающего поведения можно выделить следующие виды:

- оказание воздействия проблеме (стрессор);
- изменение эмоционального ответа на проблему (стрессор); изменение оценки проблемной ситуации.

В первом случае субъект ставит целью устранение, либо смягчение стимула, послужившего причиной стресса; во втором – редукцию эмоционального напряжения и поддержание эмоционального благополучия; в третьем – изменение от-

ношения к ситуации, установление оптимального уровня значимости (Соловьева, 2008).

4. **Направленность субъекта в выборе стратегий поведения в конфликтных ситуациях.** Классически выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях: противоборство (соперничество), сотрудничество, уклонение (избегание), компромисс, приспособление. В рамках рассмотрения индивидуальной управленческой концепции, данные стратегии представляют интерес не столько в связи с конфликтными ситуациями, сколько в рамках вопроса отношения субъекта к отстаиванию своих интересов. Наличие выраженной тенденции к использованию той или иной стратегии может быть связано с системой представлений о соотношении степени значимости интересов самого субъекта и окружающих его в рамках профессиональной деятельности людей.

5. **Направленность в рассмотрении различных элементов проблемных ситуаций.** Субъект управленческой деятельности, реализующий ее при решении проблемных ситуаций в условиях дефицита времени, может быть ориентирован на проблему (анализ самой проблемы, ее первопричин, характеристик, форм проявления и т.п.) либо на решение данной проблемы (имеющиеся способы и средства решения проблемы, анализ имеющихся ресурсов, поиск путей преодоления проблемы и пр.) (Скворцов, 1987).

6. **Степень обобщенности ведущих целей деятельности.** Рассматривая сложноорганизованную систему целей и задач, решаемых субъектом управленческой деятельности, можно наблюдать наличие различной степени обобщенности ведущих замыслов руководителя. Руководитель может характеризоваться высоким уровнем обобщения (иметь широкий спектр целей и стремиться охватить все имеющиеся направления деятельности в равном объеме), средним уровнем обобщения (пытаться сфокусировать свое внимание на нескольких приоритетных направлениях, целях), низким уровнем обобщения (фрагментарно отслеживать общие цели системы и фиксировать свое внимание на тех из них, которые являются наиболее «уязвимыми») (Кабаченко, 2000).

Представленные ориентировочные основы оказывают существенное влияние на индивидуальную управленческую концепцию, проявляясь в различных аспектах управленческой деятельности. При этом и сама индивидуальная управленческая концепция, и те основы, которые формируют ее фундамент, не могут по отдельности быть однозначно оценены как эффективные или неэффективные.

Вопрос эффективности индивидуальной управленческой концепции не может рассматриваться в отрыве от конкретной ситуации и факторов, ее обуславливающих. В связи с этим вернее будет говорить не об успехе самой концепции (ее содержания), а о целесообразности и соответствии действий и стратегий, которые она определяет, в той или иной ситуации.

Та или иная направленность руководителя может быть целесообразна в определенных условиях. Однако это не говорит о необходимости подбора внешних условий под управленческую концепцию – сам характер управленческой деятельности служит препятствием для выбора такого решения. Это говорит о значимости учета условий ситуации в рамках реализации управленческих действий и необходимости поиска возможностей трансформации ориентировочных основ под требования ситуации. Степень готовности руководителя видоизменять индивидуальную управленческую концепцию в связи со сложившейся обстановкой во многом характеризует степень возможности данного руководителя осуществлять эффективную управленческую деятельность.

Таким образом, значимым является понимание тех внешних условий реализации управленческой деятельности, которые могут влиять на ее ход.

Далее рассмотрим особенности внутренней и внешней среды управленческой деятельности.

### **2.3. Особенности внутренней и внешней среды управленческой деятельности** **Особенности внутренней среды в управленческой деятельности**

Управленческая деятельность руководителя осуществляется в рамках определенной специфической внутренней среды, которая определяется особенностями коллектива. Специфика внутренней среды, взаимоотношений, сложившихся внутри коллектива, особенности внутригрупповых процессов оказывают влияние на всех членов коллектива. Поскольку субъект управленческой деятельности также включен в коллектив, рассмотрение процесса управления в отрыве от коллектива является невозможным.

**Коллектив** представляет собой группу людей, объединенных общими целями и задачами, достигшую высокого уровня своего развития в процессе совместной деятельности, представляющей социальную значимость (Кондратьев, 2006; Петровский, Ярошевский, 1985). При этом коллектив – это не просто скопление отдельных индивидов, он является системой взаимодействующих людей, характеризующейся своими особенностями (Журавлев, Шорохова, 2001).

Среди особенностей коллектива можно выделить (Андреева, 1994; Кондратьев, 2006):

- Целостность и единство (сплоченность, общая направленность, ценностно-ориентационное единство членов коллектива);
- Согласованность (взаимная обусловленность действий);
- Организованность (упорядоченность, подчиненность определенному порядку ведения совместной деятельности);
- Структурированность (четкость распределения функций и наличие определенной структуры руководства и управления); Устойчивость взаимодействия и стабильность существования;
- Социальная значимость выполняемой совместной деятельности.

Коллектив представляет собой единую целую систему, что определяется взаимозависимостью поведения членов коллектива: нахождение внутри коллектива определяет поведение каждого из его участников, включая руководителя (Журавлев, Шорохова, 2001). Таким образом, вопреки обыденному представлению о том, что возможность оказывать влияния имеется только у руководителя, становится очевидным наличие обратного влияния со стороны коллектива на руководителя. В связи с этим особенности внутренней среды стоит рассматривать через призму процесса взаимного обмена влиянием субъектов системы отношений «руководитель – подчиненный».

### ***Механизмы взаимного обмена в системе отношений «руководитель – подчиненный»***

По утверждению Дж. Хоманса процесс взаимодействия руководителя с подчиненными, по сути, является **обменом** ценностями, к числу которых могут быть отнесены как материальные, так и нематериальные объекты, имеющие значение для человека и представляющие для него интерес (Кричевский, 2007). В связи с этим, взаимодействие руководителя с подчиненными является средством процесса управления, позволяющим осуществлять одну из основных управленческих функций – мотивацию к выполнению профессиональной деятельности.

Стабильность взаимодействия обеспечивается сбалансированностью процесса ценностного обмена, предполагающего взаимообогащение сторон в системе отношений «руководитель – подчиненный». Так, руководитель, внося вклад в жизнедеятельность коллектива (в виде действий по обеспечению ее успешного функционирования), получает от группы ответную реакцию: удовлетворенность групповым членством и повышение мотивации к профессиональной деятельности, признание руководителя и его авторитета, рост готовности к реализации задач (Громов, Мацкевич, Семенов, 1996).

О процессе руководства, как о некоем обмене говорит также и Е. Холландер (Hollander, 1993). По его мнению, руководитель обладает возможностью предоставления подчиненным некоторых выгод, например, таких как: организовать их

деятельность, предоставить им необходимую для работы информацию, проявить внимание по отношению к ним и пр. Подчиненные же также обладают рядом аспектов, являющихся выгодами для руководителя, которые они могут предоставить ему в ответ: проявление признания и уважения, демонстрация высокого уровня эффективности и т.п.

Все это в результате служит для укрепления позиции руководителя и способствует усилению его влияния.

Предполагается наличие уровневого характера обмена, который позволяет говорить о двух плоскостях взаимодействия руководителя с коллективом:

- Диадный уровень – предполагает взаимодействие в рамках системы отношений «руководитель – подчиненный»;

- Групповой уровень – подразумевает взаимодействие в рамках системы «руководитель – коллектив».

Рассмотрим особенности каждого уровня.

### ***Система отношений «руководитель – подчиненный»***

В рамках рассмотрения данной системы отношений субъектами взаимодействия выступают руководитель и конкретный подчиненный, в связи с чем речь идет об обмене, как о диадном феномене. В таком случае участники диады осуществляют непосредственную взаимную передачу друг другу значимых ценностей (важной информации, идей, поощрений и пр.).

В связи с наличием различных подсистем деятельности, взаимоотношения в системе «руководитель – подчиненный» могут складываться различным образом. К. Грин с соавторами говорят о наличии двух типов отношений в диаде (Алифанов, 1991):

- «Администраторский обмен», в рамках которого взаимодействие осуществляется с преимущественным использованием официальных полномочий руководителя, затрагивая в большей степени формальную подсистему.

- «Лидерский обмен», в рамках которого взаимодействие осуществляется в основном во внеформальной и неформальной подсистеме, с незначительным использованием официальных властных полномочий руководителя. Такой обмен со стороны руководителя инициируется по отношению к более предпочитаемым членам коллектива.

Первоначальное рассмотрение системы отношений «руководитель – подчиненный» обращает внимание на наличие формальных отношений, регламентированных должностной иерархией, что и определяет характер взаимодействия. Однако эффективность взаимодействия напрямую зависит от учета «человеческого» фактора при его построении (потребностей субъекта взаимодействия, его ожида-

ний, опасений, ценностей и пр.), что указывает на необходимость включения и внеформального уровня отношений.

Включение во взаимодействие в рамках диад всех подсистем деятельности позволяет субъекту управленческой деятельности перейти от формального руководства к тому процессу управления, который способствует оптимизации общей профессиональной деятельности коллектива, повышению ее эффективности. Однако возможность такого рода включения напрямую определяется готовностью руководителя учитывать индивидуальные особенности подчиненного (Кричевский, 2007).

### ***Система отношений «руководитель – коллектив»***

Взаимодействие руководителя и подчиненных не ограничивается только лишь диадным уровнем. Несмотря на значимость взаимодействия в диаде, наличие именно системы отношений «руководитель – коллектив» говорит о высоком уровне развития коллектива, поскольку одним из субъектов взаимодействия выступает сам коллектив, как качественно новое образование. В данной системе обмена со стороны руководителя ценности предоставляются всему коллективу, а ответной реакцией служит предоставление ценностей более высокого ранга – общегрупповых (Кричевский; Рыжак, 1985).

Содержательно, наличие данной системы отношений говорит о том, что статус руководителя в коллективе обусловлен его ценностным вкладом в групповую деятельность.

Поскольку, как было упомянуто выше, коллектив как субъект системы отношений представляет собой образование, отличающееся от простой суммы его отдельных элементов, эффективность взаимодействия руководителя в данном случае во многом будет определена степенью осведомленности о внутригрупповых процессах, а также его степенью включенности в процесс управления ими. Примечательно, что в данном случае, как и в случае рассмотрения взаимоотношений «руководитель – подчиненный», речь идет обо всех подсистемах деятельности (технологической, формальной, неформальной, внеформальной) (Кабаченко, 2000).

В случае построения взаимоотношений «руководитель – подчиненный», сочетающегося с игнорированием системы «руководитель – коллектив», можно говорить о недостаточном использовании потенциала коллектива, как группы с высоким уровнем развития. В конечном итоге управленческая деятельность руководителя, построенная без учета данного социально-психологического контекста, может быть менее эффективна в рамках решения общих групповых задач.

Если в рамках диадного уровня субъекты взаимодействия получают возможность оценить индивидуальные мотивы, установки и ресурсы друг друга, которые могут быть задействованы в процессе ценностного обмена, то в рамках группового уровня перед субъектами стоит задача по поиску общих мотивов, установок и ресурсов. В случае если руководитель не включен в данный процесс, он будет лишен возможности использовать процесс ценностного обмена как средство управления (Кричевский, 2007).

Важным элементом взаимодействия в системе отношений «руководитель – подчиненный» и «руководитель – коллектив», является оценивание субъектами

взаимодействия деятельности друг друга, которое может предопределить характер этих отношений. Остановимся на вопросе оценки более подробно.

### **Оценка деятельности подчиненных и руководителя**

Изначально оценка профессиональной деятельности считается функциональной обязанностью руководителя, которая реализуется как в процессе, так и по завершению выполнения исполнителями задачи. На основе интерпретации имеющейся информации осуществляется процесс приписывания тех или иных причин поведению, наблюдаемому у исполнителей, что и служит основой для вынесения оценки и соответствующей ответной реакции руководителя. Схематически данный процесс выглядит следующим образом (Green, Mitchell, 1979):

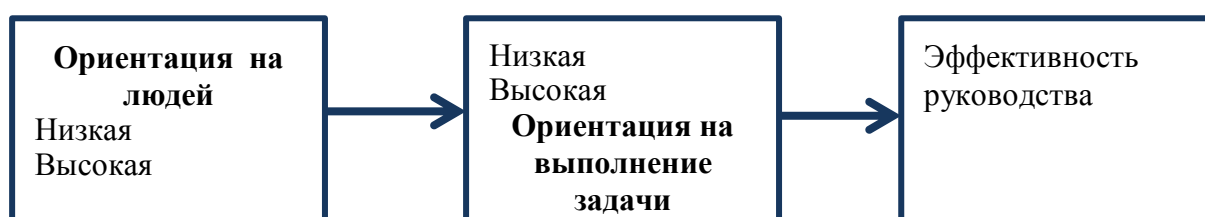


Рис. 20. Схема процесса причинного приписывания

В зависимости от того, какие факторы легли в основу **причинного приписывания**, происходят те или иные изменения в блоке модели «поведение руководителя». Например, при отсутствии результата выполнения задачи, а также приписывании причин преимущественно к внутренним факторам (индивидуальным особенностям или качествам исполнителя), руководитель может продемонстрировать наказующее поведение, усилить контроль над подчиненным. Если же в ситуации невыполнения задачи руководитель склонен видеть причину во внешних факторах (отсутствие условий или ресурсов, плохая организация внешней среды для выполнения задачи и пр.), к подчиненному не будут применены жесткие санкции. Таким образом, влияние на поведение руководителя оказывает не только поведение исполнителей, но и процесс причинного приписывания (Алифанов, 1991).

При этом, как правило, руководитель и подчиненный имеют различные взгляды на причины плохого результата выполнения задачи. Некоторые исследования зарубежных авторов показали, что руководители проявили склонность приписывать причины негативного исхода к внутренним факторам, в то время как подчиненные видели причины произошедшего в тесной связи с факторами внешними (Ilgen, Mitchell, Fredrickson, 1981).

Вместе с тем процесс приписывания причинности имеет обратное направление:

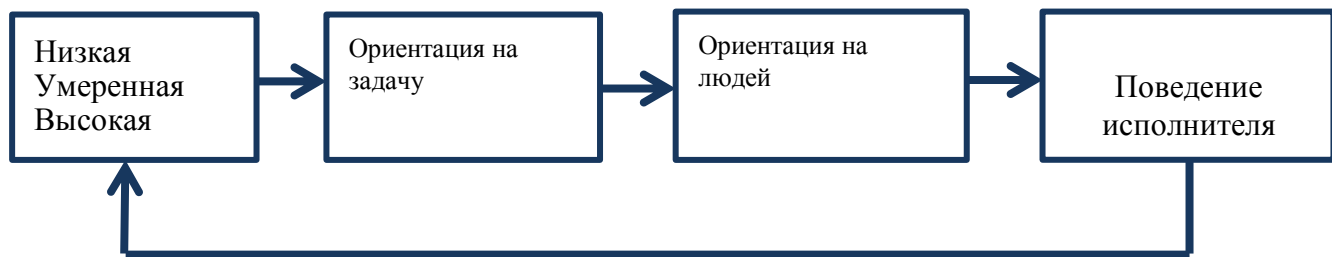


Рис. 21. Схема процесса причинного приписывания по отношению к руководителю

Дополненная модель иллюстрирует наличие процесса причинного приписывания по отношению к руководителю, а также влияние этого процесса на дальнейшее поведение исполнителя (James, White, 1983).

При этом причинное приписывание по отношению к руководителю может осуществляться не только со стороны подчиненных, но и внешними наблюдателями, включая вышестоящее руководство. Руководитель является официальным представителем организации, который несет ответственность за общий групповой процесс. И именно руководителю, как правило, приписываются причины достижения или отсутствия результата, что схематически выглядит следующим образом:

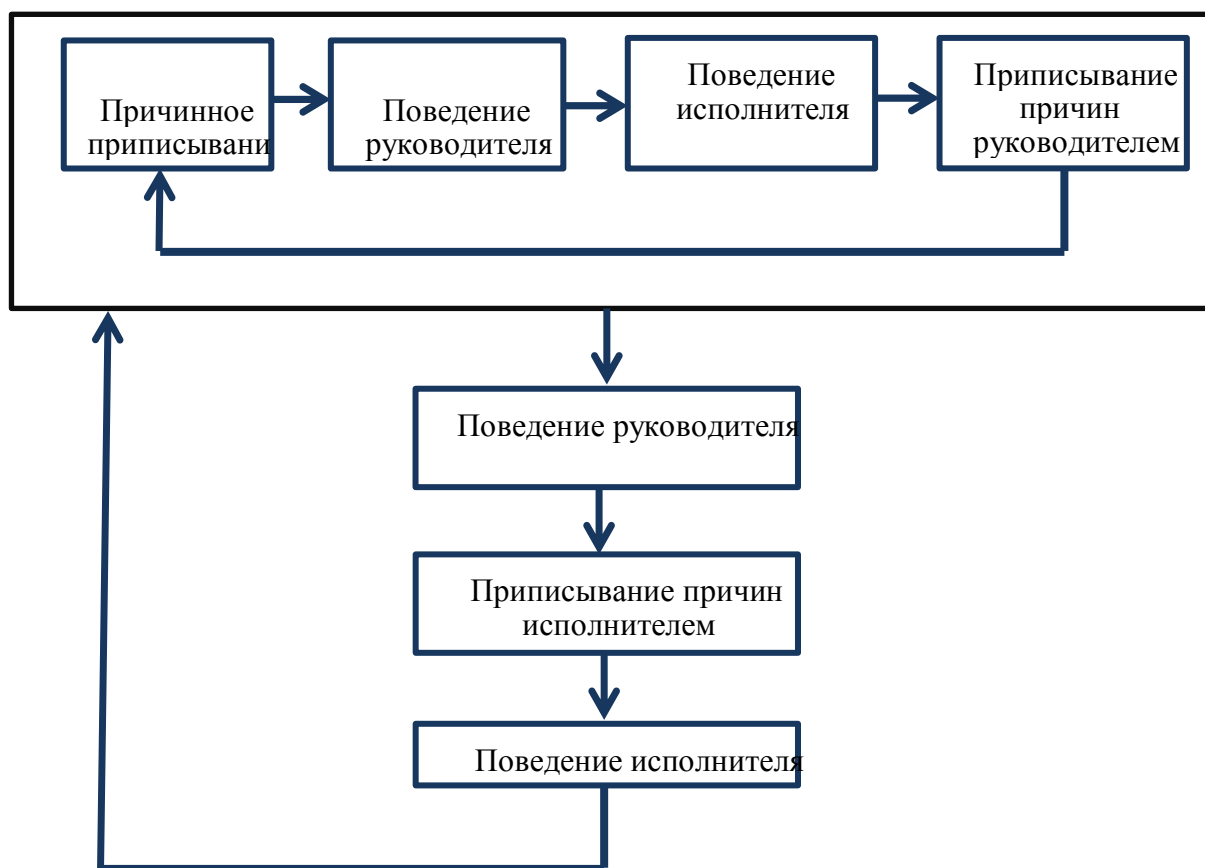


Рис. 21. Схема процесса приписывания причин внешними наблюдателями



На неудовлетворительный результат могут оказывать влияние различные факторы: высокий уровень сложности задания, отсутствие ресурсов для ее выполнения, несоответствие задачи подбору исполнителей и пр. Однако чаще всего наблюдателями эти факторы игнорируются, поскольку наблюдателю необходимо выделить одну причину среди великого множества возможных, глубокий анализ которых является весьма трудоемким и длительным. Поэтому, для принятия решения наблюдатель ориентируется на наиболее заметные аспекты ситуации в силу их доступности для последующей интерпретации.

Фигура руководителя будет выступать именно этим аспектом в силу «выделенности» позиции руководителя. Если обратить внимание на организацию работы различных коллективов, можно отметить традиционную заметность лиц, занимающих руководящие посты (наличие статуса, особая организация рабочего места, иная форма одежды и пр.) (Алифанов, 1991).

*Пример: Приписывание причин руководителю можно пронаблюдать на примере спортивных команд и их тренеров, которых часто увольняют за неудачи команды.*

*Главный тренер сборной России по хоккею Вячеслав Быков начал свою работу в 2006 году. Под его руководством в рамках чемпионатов мира в 2007 команда завоевала бронзовые медали, в 2008 – золотые (впервые за 15 лет), в 2009 – также золотые, подтвердив свой статус, 2010 – серебряные. В 2011 году сборная России заняла 4 место, после чего главный тренер был уволен. Члены исполкома Федерации хоккея России признали его работу неудовлетворительной.*

*Возможность смены игроков команды, увольнения сотрудников медицинского блока и пр. не рассматривалась, вся ответственность была возложена на главного тренера.*

Представленная модель иллюстрирует возможность подчиненных оказывать определенное влияние на поведение руководителя, а также на оценку эффективности его профессиональной деятельности третьими лицами, что говорит о наличии определенной власти у подчиненных в системе отношений

«руководитель – коллектив».

### **Баланс власти**

Формальная подсистема деятельности коллектива регламентирует наличие большего количества полномочий у субъекта управленческой деятельности, что, с другой стороны, не исключает возможности подчиненных оказывать влияние на руководителя со своей стороны по ряду аспектов. К их числу можно, к примеру, отнести информацию, необходимую руководителю для принятия верного решения, способность подчиненных выполнить поставленные задачи в срок и в нужном объеме и пр. Влияние подчиненных на руководителя может затрагивать различные подсистемы деятельности.

На уровне неформальной подсистемы членами коллектива может передаваться информация, снижающая возможность руководителя использовать эталонную и экспертную власть; формироваться отношение к руководителю, препятствующее процессу ценностного обмена.

На уровне внеформальной подсистемы в коллективе могут появляться лидеры из числа исполнителей, действия которых идут в разрез с общегрупповыми целями и задачами, а также снижает уровень легитимности руководителя.

На уровне технологической подсистемы деятельности исполнители могут отказаться от выполнения своих профессиональных обязанностей, либо продемонстрировать результат работы коллектива, не отвечающий предъявленным требованиям.

Эффективность групповой деятельности, а также деятельности руководителя определяется наличием или отсутствием баланса власти между субъектами системы отношений «руководитель – коллектив», который схематически представляется следующим образом (Nadler, Hackman, Lawler, 1979):

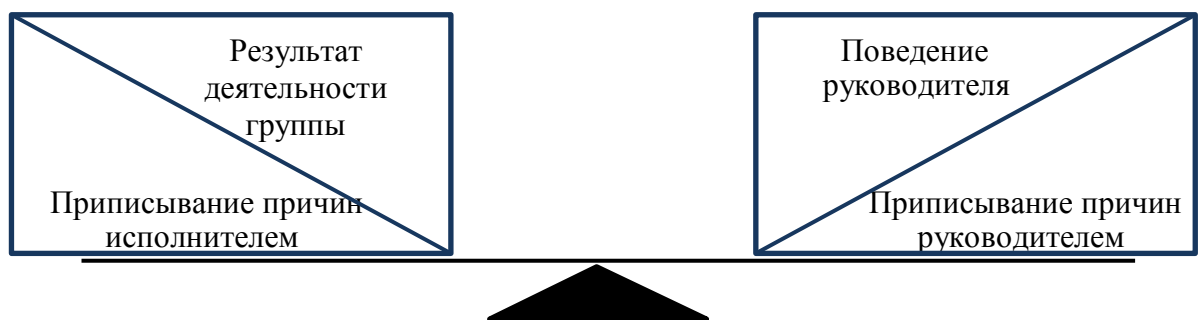


Рис.22. Баланс власти

Представленная схема демонстрирует, что в зависимости от того, в какой степени один из субъектов системы отношений влияет на другого, в той же степени он потенциально подвергается влиянию этого другого (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997).

*Пример: В одном из исследований было обнаружено влияние на тюремных надзирателей поведения заключенных. При неповиновении и грубых нарушениях со*

*стороны заключенных надзиратели имели полное право подать рапорт. Однако при частых рапортах с их стороны у вышестоящего руководства создавалось впечатление о некомпетентности работников: надзиратели не в силах поддерживать порядок и справиться с вверенной работой. По этой причине надзиратели стали допускать незначительные нарушения тюремного режима и установленных правил в обмен на негласное согласие заключенных не совершать грубых нарушений режима (Мескон М.,*

*Альберт М., Хедоури Ф., 1997, Основы менеджмента).*

В различных ситуациях у субъектов системы отношений «руководитель – коллектив» могут актуализироваться те или иные мотивы применения или неприменения конкретных видов власти. К примеру, при демонстрации руководителем, по мнению подчиненных, избыточной власти, принцип баланса власти приведет к тому, что подчиненные будут стремиться к демонстрации собственной власти.

Не менее распространенными также являются случаи, когда коллектив первым инициирует нарушение баланса власти. Примером мотивов, выступающих в качестве побудителя таких действий, может служить представление подчиненных о руководителе, как субъекте, не соответствующем по определенным параметрам занимаемой должности.

Субъектами отношений «руководитель – коллектив» баланс власти может не осознаваться, и даже напротив – может возникать ощущение асимметрии, связанное с существованием регламентированных властных полномочий руководителя на формальном уровне. Однако возможность оказания влияния на других людей напрямую не имеет связи со статусным распределением ролей. В этой связи игнорирование неформальной подсистемы деятельности может предопределить появление дисбаланса власти.

Таким образом, для поддержания эффективности деятельности коллектива необходимо учитывать различные уровни взаимодействия в рамках внутренней среды, обеспечивая во взаимном влиянии руководителя и подчиненных разумный баланс, достижение которого может быть обеспечено не только за счет использования определенных видов власти, но и за счет создания условий, компенсирующих появление возможного дисбаланса.

### ***Особенности внешней среды управленческой деятельности***

*Внешняя среда, макросреда, микросреда, характеристики внешней среды, факторы внешней среды, прямое воздействие, косвенное воздействие.*

На ход процесса управления могут оказывать влияние некоторые особенности внешней среды, представленной совокупной системой внешних субъектов и факторов. Влияние сложноорганизованной внешней среды может приобрести определяющее значение для эффективности профессиональной деятельности руководителя и коллектива в целом, что требует от руководителя учета ее особенностей и специфических характеристик.

К числу **характеристик внешней среды** относятся следующие

(Переверзев, Шайденко, Басовский, 2008):

1. Сложность внешней среды, определяющаяся многочисленностью условий и факторов влияния, количество и степень сложности которых зависят от специфики деятельности коллектива;
2. Подвижность внешней среды, характеризующаяся скоростью происходящих в ней изменений, степенью изменчивости факторов внутренней среды и амплитудой произошедших изменений;
3. Неопределенность внешней среды, степень которой зависит от количества информации у руководителя о тех или иных факторах ее влияния, а также степень достоверности этой информации.

Воздействие, оказываемое внешней средой на руководителя и деятельность вверенного ему коллектива, может осуществляться посредством (Куцевляк, 2006):

- **прямого воздействия**, при котором факторы внешней среды оказывают непосредственное влияние на процесс профессиональной деятельности в коллективе, а также испытывают на себе обратное влияние со стороны коллектива;

- **косвенного воздействия**, при котором факторы внешней среды могут не оказывать немедленного и явного влияния на рабочий процесс, но, так или иначе, сказываются на них.

Такое разделение оказываемого воздействия на два вида говорит о различной степени влияния факторов внешней среды, а также позволяет на этой основе выделить две группы таких факторов: факторы макросреды, которые оказывают косвенное воздействие, и факторы микросреды, которые прямо воздействуют на коллектив. Рассмотрим названные группы более подробно.

К числу **факторов макросреды** можно отнести (Переверзев, Шайденко, Басовский, 2008):

1. **Экономические факторы**, включающие в себя различные факторы, характеризующие текущее состояние экономики. Данная группа может существенным образом повлиять на возможность получения руководителем достаточного и необходимого финансирования для своих нужд.

2. **Политические факторы**, характеризующие политическую ситуацию, как в целом, так и по конкретному региону или субъекту. Наличие политической напряженности и нестабильности могут нарушить процесс выполнения профессиональных задач, либо повлиять на их направленность.

3. **Социокультурные факторы**, к числу которых относятся установки, традиции и жизненные ценности населения, что во многом определяет социальную ситуацию выполнения профессиональной деятельности. Данная группа может повлиять на отношение к характеру выполняемой профессиональной деятельности в целом, а также на формирование образа желаемого результата этой деятельности.

4. Факторы, характеризующие развитие **технологии и инноваций**, включение которых в выполнение профессиональных задач потенциально возможно. Данная группа может оказать влияние на сам ход работы в случае появления инновационных технологий, направленных на оптимизацию процесса ее выполнения. Влияние данной группы также может быть выявлено в тех случаях, когда появление профессиональных задач опережает развитие технологий и инноваций, необходимых для их выполнения.

К **факторам микросреды**, оказывающим непосредственное влияние на профессиональную деятельность, относятся (Переверзев, Шайденко, Басовский, 2008):

1. **Законы и государственные органы власти**. Наличие того или иного правового статуса определяет характер и порядок выполнения профессиональной деятельности коллективом, включая определение характера профессиональных задач, имеющихся правовых ограничений, требований к выполнению деятельности. В данную группу включены различные уровни законодательного регулиро-

вания, включающие в себя государственные законы и нормы федерального уровня, законотворчество региональных и муниципальных органов власти (которые могут, как противоречить, так и усиливать федеральные правовые нормы), а также локальные нормативноправовые и иные документы, регламентирующие порядок выполнения профессиональной деятельности конкретного структурного подразделения. Сложность данной группы факторов заключается не только в многоуровневом построении и возможности появления противоречий на разных уровнях, но и в изменчивости законодательного аспекта и сложности процесса их урегулирования, требующего четкого соблюдения регламента его выполнения.

2. **Вышестоящее руководство** субъекта управленческой деятельности. Руководитель должен соблюдать не только законы и нормы государственных органов власти, но также и выполнять требования вышестоящего руководства, которое определяет: приоритетные задачи в предстоящий период, нормы выполнения этих задач, форму и срок отчетной деятельности, характер и объем материального и иного поощрения за выполнение задач, санкции при невыполнении задач и пр. Широкий спектр вопросов требует согласования с вышестоящим руководством, результат которого оказывает прямое влияние на конкретные действия руководителя. Степень включенности высшего руководства в процесс управления внутри структурного подразделения может варьироваться, достигая того уровня, который препятствует выполнению руководителем его управленческой деятельности.

3. **Коллеги** (руководители смежных структурных подразделений), равные по своему статусу субъекту управленческой деятельности и располагающиеся с ним по горизонтали власти. Коллеги могут оказывать влияние в тех случаях, когда выполнение той или иной задачи носит поэтапный характер, при котором каждый из этапов выполняется различными структурными подразделениями, либо в ситуации совместной работы двух коллективов в рамках единой задачи. В таких случаях результат деятельности будет напрямую зависеть от управленческой деятельности руководителей смежных подразделений. Влияние коллег может быть реализовано и в случаях автономного выполнения задач путем предоставления

важной информации или тех или иных ресурсов, необходимых руководителю для выполнения задачи.

4. **Местное население** субъекта РФ. Для большинства работающих организаций данный фактор относится к числу факторов косвенного воздействия. Однако в силу специфики деятельности профессиональных контингентов МЧС России, отношение местного населения можно назвать фактором прямого воздействия. Влияние местного населения на профессиональную деятельность структурных подразделений в данном случае проявляется в определенном сформированном отношении к нему. В зависимости от специфики субъекта РФ, это отношение может выражаться различным образом. В случае нахождения подразделения в небольшом по территории субъекте – отношение выражается непосредственно к самому подразделению и его специалистам; в случае больших по площади и густонаселенных субъектов (в особенности мегаполисов) – отношение к подразделению выражается как к представителю ведомства в целом. Определенное отношение к специалистам и их профессиональной деятельности может прямо повлиять на ту обстановку, в которых она будет реализовываться, что особенно важно при работе подразделения в условиях ЧС.

Таким образом, внешняя среда характеризуется наличием большого количества факторов прямого и косвенного воздействия, учет которых необходим для повышения эффективности деятельности руководителя. Они оказывают существенное влияние на ход управленческой деятельности и во многом могут повлиять на то, как эта деятельность будет оцениваться в дальнейшем.

Остановимся на вопросе оценки эффективности деятельности руководителя более подробно.

### ***3. Особенности управленческой деятельности в экстремальных условиях***

#### ***3.1. Специфика экстремальных условий деятельности***

Теоретические представления, рассмотренные ранее, являются базовыми в реализации деятельности по руководству коллективом и справедливы для любых коллективов. Однако профессиональная деятельность структурных подразделений МЧС России, протекающая в экстремальных условиях, обладает своими спе-

цифическими особенностями, которые оказывают влияние и на руководящий состав подразделений, и на их деятельность, которая может существенным образом трансформироваться.

Анализ литературных источников показывает, что многие авторы под **экстремальными условиями** понимают такие условия, при которых деятельность человека протекает под воздействием различного рода стрессфакторов, вызывающих выраженные физиологические реакции, изменения в устойчивости психических функций и в поведении. (Александровский, 1996; Апчел, Цыган, 1999, Марищук, 1982).

По сути, экстремальные условия можно понимать как неблагоприятные для осуществления профессиональной деятельности, поскольку они свидетельствуют о наличии крайних показателей различных характеристик ситуации, а значит, не могут служить оптимальным рабочим фоном и могут ощущаться как источник значительного уровня напряженности (Небылицын, 1976).

В связи с этим, становится очевидной необходимость мобилизации специалистами экстремального профиля дополнительных резервов функционирования, как основного элемента обеспечения возможности выполнения профессиональной деятельности в экстремальных условиях.

Условия, предъявляющие повышенные требования к специалистам экстремального профиля, носят название особых условий деятельности. К числу таких условий относятся:

- работа в уникальных условиях, сопряженных с опасностью для жизни;
- высокая «стоимость» (ответственность) принимаемых решений;
- усложнение выполняемых функций;
- увеличение темпа деятельности;
- монотонность работы в условиях ожидания сигнала к экстренным действиям (т.н. труд ожидания);
- совмещение различных по целям действий в одной деятельности (т.н. совмещенная или раздвоенная деятельность);
- переработка больших объемов и потоков информации (т.н. перегрузка информацией);
- дефицит времени на выполнение требуемых действий;      усложненные факторы рабочей среды и т.п.

Особые условия деятельности всегда связаны с воздействием экстремальных факторов или возникновением экстремальных ситуаций. В зависимости от степени периодичности, частоты их возникновения и продолжительности различают:



1. Собственно особые условия деятельности, которые справедливы для тех ситуаций, когда деятельность связана с эпизодическими действиями экстремальных факторов;

2. Экстремальные условия деятельности (как крайняя форма особых условий), связанные с постоянным действием экстремальных факторов.

Деятельность в экстремальных условиях оказывает влияние на состояние и поведение специалистов, что может отразиться значимым образом на функционировании коллектива в целом. Рассмотрим те изменения, которые могут происходить внутри коллектива, более подробно.

### **3.2 Управление деятельностью коллектива в экстремальных условиях**

Экстремальные условия могут оказывать существенное влияние на деятельности структурных подразделений. При этом влияние может быть оказано как на коллектив в целом, так и на специалистов в отдельности. Однако и во втором случае влияние экстремальных условий находит свое отражение в общегрупповой деятельности посредством изменений в индивидуальной деятельности специалистов. Кроме того, особенности внутригрупповых процессов в коллективе, функционирующем в таких условиях, оказывают влияние на всех членов данного коллектива (Смирнов, 2007).

Влияние экстремальных условий на деятельность коллектива как на единое целое обусловлено спецификой групповой деятельности в рамках решения задач по ликвидации последствий ЧС, к числу которых можно отнести (Стрелков, 2001; Барабанщиков, Давыдов, Утлик, Феденко, 1986):

- Наличие различных подзадач, дополняющих друг друга, которые являются отдельными составляющими при наличии общей цели;
- Наличие одномоментно высокого уровня специализации действий и высокой вероятности необходимости взаимозаменяемости;
- Наличие возможности обмена действиями, последовательность выполнения которых должна носить последовательный или строго параллельный характер.

Иными словами, в экстремальных условиях деятельности работа коллектива носит командный характер, опираясь в алгоритмах построения не на индивидуальные действия, а на действия коллектива в целом, действия отдельных функциональных групп. Командный характер выполнения задач в экстремальных условиях, в свою очередь, определяет необходимость непрерывного взаимодействия членов коллектива друг с другом. Взаимодействие в данном случае выступает в качестве необходимого и ключевого средства общегрупповой деятельности, од-

новременно с этим выступая причиной наличия «общегрупповой подверженности» влиянию экстремальных условий.

Немаловажной отличительной особенностью экстремальных условий деятельности также является ярко выраженный эмоциональный компонент ситуации. Имеющиеся инструкции и алгоритмы работы составлены из расчета хладнокровного выполнения специалистами действий на уровне автоматизма. Вместе с тем при внимательном рассмотрении можно обнаружить их неконкретность при вписывании в частную ситуацию, что требует от специалиста внесения изменений в алгоритм работы уже в тот момент, когда он находится непосредственно в процессе ее выполнения. Этот процесс всегда сопряжен с действием поведенческого, когнитивного и эмоционального компонентов (Стрелков, 2001).

Значимость эмоционального компонента профессиональной деятельности возрастает при выполнении общегрупповых, коллективных задач. Это связано с наличием в нем групповых настроений, которые достаточно быстро могут переходить из одной формы в другую, стремительно перетекать в действия, а также характеризуются высокой скоростью распространения среди членов коллектива. Групповое настроение способно существенным образом трансформировать деятельность подразделения, поскольку имеющиеся навыки и умения только в сочетании с определенным эмоциональным настроением формируют определенную слаженность в общегрупповых действиях

(Маклаков, 2005).

Вышеописанные особенности определяют наличие общегрупповых изменений в коллективе под действием экстремальных условий деятельности. Изменения могут носить как конструктивный, так и деструктивный характер. Обратимся к рассмотрению часто встречающихся деструктивных изменений, происходящих с коллективом в экстремальных условиях (Смирнов В. Н., 2007; Смирнов Б. А., Долгополова, 2007; Барабанщиков, Давыдов, Утлик, Феденко, 1986):

1. Нарастание эмоциональной напряженности, негативно влияющее на социально-психологический климат в коллективе. Эмоциональная напряженность может быть вызвана переживаниями тревоги, страха и пр. Высокий уровень напряженности оказывает влияние на характер взаимодействия в коллективе, а также может послужить пусковым моментом для появления иных негативных последствий работы в экстремальных условиях, сказываясь на различных аспектах профессиональной деятельности.

2. Резкие колебания общей работоспособности, либо ее сильный спад. Данная группа изменений может характеризоваться частным образом в следующих проявлениях: увеличение числа ошибок при выполнении действий, нарушение последовательности их выполнения, резкое замедление темпа выполнения работы и пр.

3. Несогласованность действий отдельных специалистов либо функциональных групп. Под влиянием экстремальных условий может снижаться уровень слаженности действий членов коллектива, что окажет влияние на общий результат совместной деятельности. В ряде случаев несогласованность может достигать того критического уровня, когда деятельность подразделения дезорганизуется. Несогласованность в действиях может появляться в результате утраты ощущения общей направленности (отсутствия коллективной мотивации), а также в результате недостаточного взаимодействия.

4. Дестабилизация структуры коллектива. Данная группа изменений может проявляться в нечеткости при распределении функциональных обязанностей, неадекватном распределении ролей внутри коллектива. Результатом дестабилизации структуры является появление отдельных членов коллектива и отдельных групп, имеющих разнонаправленные цели, достижение которых осуществляется в условиях несогласованного взаимодействия и отсутствия четкой системы руководства и взаимной обусловленности действий.

5. Дезорганизация процесса взаимодействия. К числу данных изменений можно отнести сбой в процессе передачи информации специалистами или функциональными группами друг другу, потеря или искажение части содержания передаваемой информации, появление противоречий в содержании информации и пр. Экстремальные условия деятельности могут накладывать определенные ограничения на процесс взаимодействия, а также преумножать возможные барьеры процесса коммуникации, что негативно сказывается на деятельности в целом.

6. Негативные изменения во взаимоотношениях членов коллектива. В данном случае, в первую очередь, изменения проявляются в возникновении конфликтов, либо в их обострении. В силу наличия эмоциональной напряженности высокого уровня, высоких требований к реализуемой деятельности, а также необходимости выполнять слаженные командные действия, могут возникать ситуации, являющиеся потенциальными триггерами конфликтов.

Наличие перечисленных деструктивных изменений в деятельности коллектива в экстремальных условиях ее выполнения является необязательным, но доста-

точно вероятным. Их наличие, а также степень выраженности во многом зависит от особенностей организации руководителем процесса управления. Перейдем к рассмотрению этих особенностей.

К руководителю, выполняющему свою профессиональную деятельность в экстремальных условиях, предъявляются особые требования, поскольку он:

- испытывает на себе влияние экстремальных условий деятельности;
- выполняет все необходимые управленческие функции с учетом экстремальных условий;
- осуществляет шаги по минимизации влияния этих условий на специалистов.

Таким образом, очевидно, что позиция и поведение руководителя в экстремальных условиях деятельности имеет специфические особенности.

Исходя из анализа описанных выше деструктивных изменений, появление которых в деятельности подразделений весьма вероятно, можно говорить о том, что управленческая деятельность руководителя в экстремальных условиях носит двунаправленный характер (Барабанщиков, Давыдов, Утлик, Феденко, 1986): особая организация процессов руководства и лидерства.

Анализ экстремальных условий деятельности говорит о значимости построения процесса управления коллективом. Недочеты в управлении приобретают особую значимость в условиях ЧС. Особое внимание руководителя в рамках управления направляется при этом на четкую организацию коллективной деятельности, особенностями которой являются:

- согласование действий специалистов и функциональных групп на формальном уровне – разъяснение общей цели и конкретных задач, последовательности действий, порядок выполнения и пр.;
- четкое определение структуры коллектива в данных условиях – распределение ролей, обязанностей, участков работы, закрепление порядка действий по управлению в целом и в функциональных группах, определение условий и алгоритмов изменений в структуре (условия перераспределения ролей);
- создание условий для оптимального профессионального взаимодействия – определение порядка и условий передачи информации с учетом возможных ограничений, отслеживание достоверности и полноты передаваемой информации, контроль правильности понимания информации и отслеживание ее учета в работе;

- непрерывный мониторинг изменений в состоянии и поведении как отдельных специалистов, так и коллектива в целом – выполнение мониторинга самим руководителем, а также делегирование данной функции руководителям функциональных групп.

Помимо действий, затрагивающих формальный уровень выполнения профессиональных задач, руководителю необходимо осуществлять управление в рамках неформальной подсистемы деятельности, значимость которой преумножается в экстремальных условиях за счет потенциального роста эмоциональной напряженности. Такие ситуации требуют обязательного включения средств управления, составляющих суть лидерства. Специалисты, выполняющие работы по ликвидации последствий различных ЧС, испытывают необходимость в межличностном взаимодействии.

Лидерство руководителя в экстремальных условиях является необходимым звеном, позволяющим осуществлять деятельность по достижению максимальной эффективности деятельности группы, и подразумевает под собой наличие взаимодействия, при котором руководитель осознанно определяет для себя свои дальнейшие действия по управлению, опираясь на реакцию подчиненных.

В рамках реализации функций лидера в экстремальных условиях деятельности, руководителю необходимо обращать внимание на уровень эмоциональной напряженности, а также ее проявление при взаимодействии специалистов и выполнении ими совместной деятельности. Наличие лидерства позволяет избежать разобщенности целей, а также способствует сохранению целостности коллектива.

В экстремальных условиях деятельности специалистами негативным образом может восприниматься излишний формализм в управлении, формируя представление о руководителе, как о субъекте, не учитывающем реальные условия работы, неспособном ориентироваться в ситуацию. Ниже представлена таблица, иллюстрирующая разницу формального руководства и руководства с включением компонента лидерства (Смирнов, 2007):

Таблица 10.

Различия в поведении формального руководителя и руководителя-лидера

<b>Формальный руководитель</b>	<b>Руководитель-лидер</b>
Начальник, полагающийся на субординацию и букву закона.	Ответственный организатор, полагающийся в равной степени на себя и сотрудников, учитывающий субординацию и закон.

Работает по целям руководства.	Работает по своим целям, соотносящимся с целями сотрудников и отвечающим в конечном итоге целям руководства.
Приказ – основа деятельности специалистов.	Приказ – основа деятельности, для эффективного выполнения которого необходимо виденье ситуации, прогноза ее развития.
Не учитывает в решении задачи эмоциональный компонент ситуации.	Четко отслеживает эмоциональную составляющую, в случае необходимости – предпринимает действия по ее оптимизации.
Не препятствует и по мере возможности поддерживает нацеленность группы специалистов.	Осуществляет активный поиск наиболее эффективного и безопасного пути решения задачи.

В завершение необходимо подчеркнуть, что организация и построение процесса управления в условиях повседневной деятельности может во многом предопределить наличие или отсутствие негативных изменений в работе коллектива, связанной с экстремальными условиями. Например, в случае недостаточной работы по достижению согласованности в командных действиях в повседневных условиях, ЧС может послужить триггером, выявившим данную проблему коллектива достаточно остро. В этой связи процессы управления в повседневной деятельности и в условиях ЧС невозможно рассматривать по отдельности, поскольку каждый из этих процессов может быть определяющим для второго.

Таким образом, деятельность руководителя по управлению коллективом в условиях ЧС должна опираться на особенности имеющихся экстремальных условий, особенности коллектива и свойственных ему внутригрупповых процессов, а также особенности процесса управления в режиме повседневной деятельности, которые во многом обусловлены индивидуальной управленческой концепцией.