

Лекция 5

Социально-психологические особенности отношений в коллективе и эффективность управления

1. Человеческий фактор в управлении.
2. Социально – психологические основы формирования личности.
3. Личностные качества руководителя и подчиненных. Роль и значение лидера.
6. Использование мотивации в управлении коллективом. Социально-психологические методы управления.
7. Значение социально-психологических факторов в достижении успеха в управленческой деятельности.

1. Человеческий фактор в управлении.

Человеческий фактор

- это совокупность физиологических, психологических, социально - психологических свойств и возможностей человека, проявляющихся при взаимодействии между людьми в процессе производственной деятельности и оказывающих существенное влияние на эффективность труда.

На практике, когда говорят о человеческом факторе, речь идет

- о потребностях и способностях человека
- мотивах его поведения, интересах и творческих возможностях
- работоспособности
- интеллекте и эмоциях
- воле и характере
- сознании и самосознании
- формировании социальных установок и ценностной ориентации

на результаты труда влияет также морально - психологический климат как в организации, так и в семье – дома

морально - психологический климат складывается под влиянием

- отношения к труду и к руководству;
- личные интересы;
- взаимосвязи работников в трудовом процессе;
- отношение работника к инновациям;
- умение быстро освоить новые направления;
- умение адаптироваться в новых условиях и др.

Недооценка человеческого фактора при решении проблем управления приводит к возникновению «психологических барьеров», мешающих работе.

Учет этих факторов в процессе управления

- повышает эффективность управления и труда работников
- позволяет правильно подобрать и расставить кадры

Производительность труда человека во многом зависит от его психологических и физических сил, которые можно существенно увеличить, если использовать знания психологии управления.

Психологический анализ деятельности, учет и активизация человеческого фактора может выявить такие резервы повышения эффективности труда, которые скрыты от экономического анализа.

2. Социально – психологические основы формирования личности.

личность

- система взаимосвязанных, устойчивых социально значимых качеств индивида, характеризующих его социальную природу и самораскрывающихся в контекстах социальных отношений, общения и предметной деятельности

Личностью не рождаются, ею становятся

Внутренний мир личности формируется постепенно в процессе общения с другими людьми

личность характеризуется качествами – свойствами – чертами

- часть качеств являются врожденными (природными) – биологическая характеристика
- часть – приобретенными (социальными) - взгляды, способности, интересы, убеждения, ценности

Основными качествами личности являются:

- психологический темперамент
- характер
- способности и
- направленность

Недостаток одних качеств может быть до некоторой степени компенсирован другими

темперамент

Древнегреческий ученый Гиппократ выделил четыре типа темперамента:

- сангвинический;
- холерический;
- флегматический;
- меланхолический.

Сангвником

- называют человека живого, быстро реагирующего на изменения окружающей среды, относительно легко переживающего неудачи.
- Работник с темпераментом сангвника обычно энергичен, обладает быстрой речью, долго не утомляется.
- Отрицательным моментом для такого работника может стать неспособность к долгому сосредоточению, относительная невнимательность.

Холерик

- человек порывистый, страстный, неуравновешенный, склонный к сильным эмоциональным переживаниям и резким сменам настроения.
- Работник с таким типом темперамента обычно высокопродуктивен, много и громко говорит, способен к самостоятельному преодолению трудностей.
- недостатками может стать излишняя поспешность и склонность к нервным срывам.

Флегматик

- медлителен, невозмутим, его настроение более или менее постоянно, предпочитает не демонстрировать окружающим свое душевное состояние.
- Такой сотрудник будет уравновешен, вдумчив, пунктуален, но подчас излишне медлителен и инертен, ему будет трудно переключаться на новые виды деятельности.
- Флегматики способны к кропотливой и тщательной работе, которая может стать испытанием для холерика.

Меланхолик

- легкоранимый человек, внутренне глубоко и искренне переживает даже незначительные неудачи, практически не показывая этого внешне
- Обычно меланхолики тихо говорят, часто смущаются
- Работники с таким темпераментом не обладают способностями быть лидером, руководителем, подобная роль может стать для них причиной глубокой тревоги.
- Меланхолик лучше всего справится с работой, требующей стереотипных действий, критические замечания ему лучше делать наедине.

любая схема темперамента человека условна

- даже у людей, обладающих одним и тем же типом темперамента, по-разному проявляются их черты, они по-разному ведут себя в похожих ситуациях
- но знание типичных характеристик темперамента сотрудников облегчает общение с ними, способствует эффективному управлению их профессиональной деятельностью, предотвращает неудачи и конфликтные ситуации.

характер

- с темпераментом тесно связан характер,
- темперамент определяется в основном природными, биологическими факторами
- характер формируется под влиянием условий жизни и воспитания
- говорят о типе характера в зависимости от его определенности

Характер – как важное качество личности

- определяет индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей личности
- определяет типичный для личности способ поведения в различных условиях и отношение к действительности

в характере каждого человека доминирует одна или несколько черт:

- стремление к знаниям
- желание выгладеть
- быть первым

Характер определяется

- цельностью
- противоречивостью желаний и устремлений
- поиском своего места в жизни

работник с противоречивым характером

- может быть источником конфликтов и беспокойств в коллективе
- он трудно управляем

черты характера принято подразделять на следующие типы:

- волевые (целеустремленность, настойчивость, решительность, нерешительность, твердость, упрямство, храбрость, трусость);
- моральные (чуткость, гуманность, правдивость, внимательность, лживость, коллективизм, индивидуализм);
- эмоциональные (вспыльчивость, нежность, плаксивость, обидчивость, страстность)

моральные черты характера определяют
психологический климат и условия работы
сотрудников в коллективе

можно выделить
следующие моральные
черты характера:

- доброжелательность,
- искренность,
- внимательность и др.

в коллективе важно

учитывать индивидуально -
психологические различия

- у одних работников весь мир концентрируется внутри - **интроверсия**
- у других – все направлено на окружающий мир - **экстраверсия**

руководителю важно иметь
такие черты характера, как

- решительность,
- самообладание,
- выдержка и др.

руководитель должен учитывать, что

- **Экстравертам** (сангвиники и холерики) свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность
- **Интровертам** (меланхолики и флегматики) свойственны сосредоточенность на собственном внутреннем мире, необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу

1. Способности – важнейшее качество личности

- мы все отличаемся по способностям

2. Способности – это

индивидуально-психологические особенности, которые являются субъективными условиями для успешной деятельности

3. Способности

- передаются как генетически при определенном их развитии –
- так и формируются в процессе взаимодействия человека с обществом, другими людьми
- не сводятся к знаниям и умениям, которыми человек обладает
- это быстрота и прочность освоения знаний и овладения новыми способами деятельности

- 4. Способности** складываются из разнообразных компонентов, что позволяет компенсировать одни слабости и недостатки способностей в одной сфере за счет способностей в другой сфере
- например, работник, не обладающий способностями к быстрому усвоению новых знаний, может компенсировать этот недостаток упорством в достижении целей.

- 5. Способности** можно развивать через создание личностной установки
- т.е. психологической предрасположенности человека к определенному поведению и к определенной деятельности

С установкой тесно связана направленность личности.

Это качество личности обеспечивает устойчивость ориентации поведения человека, его цели и мотивы

МОТИВЫ

1) МОТИВЫ

- конкретизируют потребности личности – материальные или духовные: желания, влечения, интересы личности

2) МОТИВЫ

- конкретизируют потребности личности – материальные или духовные: желания, влечения, интересы личности

3) СОВОКУПНОСТЬ МОТИВОВ

определяет направленность личности.

- для одного студента мотивом учебы является оценка на экзамене и положенная ему в соответствии с этим стипендия
- для другого – приобретение профессии, овладение знаниями
- Успехи в обучении у них могут быть одинаковыми, но смысл их деятельности различен
- Именно те мотивы, которые побуждают поступки, характеризуют личность.

Статус

в организации личность обладает определенным статусом

1. Статус личности

это оценка коллегами и окружающими официального и неофициального положения конкретного человека в системе социальных отношений

2. Статус бывает

- предписанным (обусловлен не зависящими от человека моментами, например, родством с высокопоставленными особами)
- приобретенным ценой собственных усилий.

Приобретенный статус

- официальный, связанным с должностью субъекта
- неофициальный, обусловленным его особыми личными достоинствами

Официальный статус

- во многом связан со служебным положением лица, которое характеризуется совокупностью его прав и возможностей, величиной дополнительных социальных благ.

3. Личностные качества руководителя и подчиненных.

**Роль и значение лидера.
Или кто м.б. руководителем?**

Кто может стать управленцем?

Какими качествами должен обладать управленец?

Руководитель должен

- проблемы организации принять как свои собственные
- скоординировать и направить работу всех сотрудников

работа руководителя сводится к выполнению определенных функций:

1) стратегической:

- формулирование цели,
- разработка стратегии
- планирование

2) экспертно-инновационной:

- разработка и внедрение новых видов продукции,
- создание условий для организационных преобразований,
- консультирование подчиненных

3) административной:

- контрольную (оценка результатов деятельности, проведение ее необходимой корректировки);
- организаторскую (распределение полномочий, задач, ресурсов, инструктирование);
- направляющую (координация работы сотрудников);
- кадровую (подбор, расстановка, развитие персонала);
- стимулирующую (убеждение и вдохновение работников, их поощрение и наказание);

4) коммуникационной:

- налаживание внутренних и внешних связей,
- проведение совещаний, переговоров,
- прием посетителей,
- ответы на письма и телефонные звонки,
- распространение информации и позиционирование,
- представительство.

5) социальной:

- создание в организации благоприятного морально-психологического климата
- поддержание существующих норм поведения и формирование новых;
- помощь подчиненным в трудную минуту.

Руководитель выступает в трех лицах:

- 1) профессионал – автор решений, стратегии, планов, генератор идей
- 2) организатор – координатор и создатель условий деятельности исполнителей
- 3) начальник, предписывающий подчиненным необходимые действия для выполнения

когда и какой руководитель востребован определяется ситуацией

- 1) руководители – лидеры, предприниматели востребованы в период создания, реорганизации, реформирования
 - они способны генерировать новые идеи, брать всю ответственность, принимать самостоятельные решения, не бояться риска, обладать харизмой

- 2) руководители – администраторы, плановики - востребованы при стабильном развитии
 - они способны спланировать, скоординировать, направить, организовать деятельность исполнителей и контролировать её

права и обязанности руководителя

руководитель обладает определенными правами и обязанностями, которые регламентируются документами - официальными

- Устав, Положение об организации;
- Должностная инструкция;
- Правила внутреннего распорядка;
- контракт,
- приказы и распоряжения администрации и пр.

- + неофициальные права и обязанности:
- придерживаться заведенного в организации порядка;
 - уважительно относиться к подчиненным и коллегам, их работе,
 - не подчеркивать недостатки,
 - не высказывать в присутствии других сомнения в их способностях и пр.;
 - не перекладывать на других свои обязанности, но и не выполнять чужие;
 - самокритично относиться к себе, интересоваться мнением других о своей работе и поведении;
 - заботиться о личных интересах и проблемах подчиненных и коллег, их здоровье, успехах; оказывать им при необходимости всестороннюю помощь;
 - не допускать фаворитизма и т.д.

качества руководителя

для достижения успеха
руководитель должен
обладать определенными
качествами

- профессиональными
- личностными
- деловыми

вообще насчитывают
более 200 качеств,
которые необходимы для
человека, претендующего
на управленческую
работу

- профессиональные качества** - предпосылка успешного выполнения служебных обязанностей:
- высокий уровень образования, производственный опыт, компетентность в соответствующей профессии
 - умение признать и исправить свои промахи
 - стремление самосовершенствованию
 - критическое восприятие окружающей действительности
 - поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим в овладении ими, их обучение;
 - умение рационально использовать время, планировать свою работу

личностные качества

- это высокие моральные стандарты; уравновешенность, физическое и психологическое здоровье;
- внутренняя и внешняя культура;
- справедливость; честность; отзывчивость;
- заботливость; доброжелательность к людям;
- уверенность в себе

деловые качества:

- умение организовать деятельность подчиненных, обеспечить ее всем необходимым, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение
- честолюбие, высокий уровень притязаний; стремление к независимости, власти, лидерству
- смелость, решительность, напористость, воля, бескомпромиссность
- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения
- инициативность, оперативность в решении проблем, способность сконцентрироваться на главном
- умение управлять собой, своим поведением, отношениями с окружающими
- стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск и увлечь за собой подчиненных

Классический администратор

Классический администратор

- пассивен
- организует работу по достижению целей, поставленных, другими
- направляет работу подчиненных в соответствии с детально разработанными планами
- соблюдает регламенты и не выходит за их рамки
- стремится к определенному порядку

Лидер

Лидер может стать руководителем
Но руководитель не всегда является лидером

лидер в отличие от администратора

- не командуют и не контролируют окружающих
- ставит цели и ведет людей за собой
- поддерживает, вселяет уверенность, вдохновляет, помогает людям свое место в жизни,
- люди следуют за лидером не по обязанности, а из доверия и являются подчиненными, а последователями.

Руководитель или лидер

Должность делает человека
руководителем, но не лидером

лидер

- не утверждается приказом
- а психологически признается окружающими как человек, способный обеспечить удовлетворение их потребностей, взять на себя большую ответственность, чем предусмотрено должностью

считается, что успех фирмы обеспечивается

- на 20% лидером и
- на 80% его последователями

кто станет лидером?

лидер – это социальное явление
лидерство является функцией социальной среды

Основа лидерства

- сила характера, харизма и социальное чутье
- это дар природы
- и **этому трудно научиться**
- **но можно**

харизма

харизма

- комплекс природных свойств, позволяющих человеку оказывать эмоциональное влияние на окружающих

харизма лидера:

- зажигающий темперамент
- впечатляющая внешность
- необычный тембр голоса
- пассионарность (повышенная энергетика и предприимчивость)
- выдающиеся способности
- обаяние
- умение убеждать, зажигать и вести за собой

Лидерство: неформальное и формальное

неформальное лидерство

существует как в добровольных сообществах, так и в официальных организациях

В сущности, лидерство есть разновидность власти

власть над людьми достигается разными способами:

- 1) личным обаянием и приятностью в обращении
- 2) особыми умениями и способностями, в том числе и воздействием на эмоции, остроумием, манипулированием
- 3) силой, агрессией и угрозами

для успешного выполнения своих должностных обязанностей лучше, если руководитель обладает первыми двумя свойствами

Формальное лидерство

Формальное лидерство

- это назначенное лидерство
- власть держится на должности и субординации

авторитет лидера

лидер – руководитель должен обладать авторитетом

1) добиться авторитета невозможно без поступков, признанных окружающими. сл-но, авторитет – социальное явление

2) Авторитет в широком смысле

- общепризнанное влияние человека, основанное на знаниях, морально-нравственных достоинствах, опыте

3) Авторитет бывает

- моральный и
- функциональный

4) Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя.

5) Функциональный авторитет определяется:

- компетентностью руководителя
- его деловыми качествами
- его отношением к своей профессиональной деятельности.

Лидерство – двухсторонний процесс

Второй стороной процесса выступают исполнители, сотрудники

Положение подчиненного характеризуется следующими чертами:

- узким диапазоном выполняемых функций
- тесной связью с первичным трудовым коллективом
- преобладанием личностных форм взаимодействия при выполнении служебных обязанностей
- значительной подверженностью влияния со стороны лиц, имеющих более высокую должность

На отношение подчиненных к своим обязанностям влияют:

- содержание и условия труда
- характер задания
- организация работы
- необходимость проявлять инициативу, творческий подход

классификация работников

во-первых, с точки зрения отношения к окружающей действительности выделяют следующие типы работников:

- аналитики
- прагматики
- реалисты
- критики
- идеалисты

Во-вторых, с учетом вклада в результаты деятельности организации

В-третьих, с учетом особенностей поведения

первая группа – отношение к действительности

Аналитики

- логичны, методичны, продумывают детали, не любят ошибок, спешки и риска, неопределенности
- предпочитают работать в одиночку, опираясь на цифры, документы и инструкции
- общение с ними требует деловитости, глубоких знаний, профессионализма, логической аргументации
- Аналитиков целесообразно использовать для работы над особо важными проектами и вариантами ответственных решений, а также при обработке больших массивов данных

Прагматики

- самостоятельны, умеют рисковать, предпочитают решать текущие проблемы и получать конкретные результаты.
- легко осваивают новые методы работы, успешно действуют в нестандартных условиях, цейтноте или кризисной ситуации, когда отсутствуют готовые рецепты
- тяготеют к деталям, монотонной, кропотливой деятельностью

Реалисты

- активны, работоспособны, дисциплинированы, стремятся к контролю над ситуацией и людьми, методично вникают в мелочи, точно выражают свои мысли, всегда имеют свое мнение
- Сочетая качества прагматиков и аналитиков, реалисты умеют организовать и увлечь окружающих, улаживать конфликты, давать советы
- незаменимы при организации нового дела.

Критики

- не признают авторитетов, никому не подчиняются, любят экспериментировать, анализировать, выявлять ошибки, недостатки, могут предсказать будущие проблемы
- полезны при прогнозировании, разработке планов и стратегий
- не могут работать в конфликтных ситуациях и при проведении переговоров.

Идеалисты

- демократичны, требовательны к себе и другим, стремятся помочь людям, повлиять на них личным примером
- не в состоянии принимать ответственные решения, действовать в критических ситуациях, но эффективны как эмоциональные лидеры, особенно на этапе становления коллектива и в переломные периоды его жизни, когда нужно консолидировать участников, а также при улаживании конфликтов.

Во-вторых, с учетом вклада в результаты деятельности организации выделяют следующие категории подчиненных:

- 1) решающих все плановые задачи и достигающих результатов;
- 2) выполняющих добросовестно большую часть обязанностей;
- 3) не способных выполнить большую часть обязанностей;
- 4) ненужных работников.

В-третьих, с учетом особенностей поведения выделяются следующие типы подчиненных:

- самостоятельные
- осторожные
- добросовестные
- терпеливые

Самостоятельные

- независимо мыслят и стремятся к поиску новых творческих решений
- отстаивают свои взгляды
- при выполнении распоряжений проявляют инициативу, нередко выходя за предписанные рамки
- способны решать задачи повышенной сложности
- полностью отвечают за порученную работу

Осторожные

- нацелены на запланированный результат
- не выходят за пределы заданий
- хотя иногда высказывают собственное мнение и отстаивают свою позицию

Добросовестные

- ориентированы на глубокий анализ обстановки
- не могут изложить свое понимание ситуации и представление о необходимых действиях
- не настаивают на своем, а снижают трудовую активность, что нередко порождает у них внутренний конфликт

Терпеливые

- безропотно воспринимают любые задания и пунктуально их выполняют
- во всем доверяют руководителям

**6. Использование мотивации в управлении коллективом.
Социально-психологические методы управления.**

Мотивация и стимулирование

- основа эффективного управления людьми

мотивация и стимулирование позволяют решить главное:

- удовлетворение потребностей человека

Потребности

- первичные (материальные) и
- вторичные (духовные).

Первичные потребности

- врожденные по своей природе, связаны с биологическими нуждами
- потребности в пище, воде, дыхании, сне и т.д.
- заложены генетически

Вторичные потребности имеют социальную природу

- например, потребность в успехе, уважении, привязанности, власти и т.д.
- приобретаются с опытом
- поскольку люди имеют различный жизненный опыт, их вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные

осознав потребности и стремясь их удовлетворить, человек ищет - как это сделать, у него проявляется интерес

чтобы потребность заработала, нужны мотивы - то есть психологические причины, побуждающие людей к действиям, направленным на удовлетворение потребности

что отличает людей друг от друга: потребности или мотивы???

Потребности одинаковые = Мотивы разные

Мотивация

- это совокупность процессов, которые направляют и поддерживают поведение личности, побуждают ее к достижению целей, определяют активность.

ТИПЫ МОТИВОВ – мотивационная структура:

- 1) мотив как внутренне осознанные потребности (интересы), побуждающие к действиям (чувство долга), связанными с их удовлетворением.
- 2) мотив как неосознанная потребность (желание).
- 3) мотив как инструмент удовлетворения потребности. Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл.
- 4) мотив как стимул
- 5) мотив как намерение, побуждающее поведение.
- 6) мотив как комплекс перечисленных факторов.

Статистика

- при условии обладания достаточными средствами
- 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах
- 26% готовы работать в случае интересной работы
- 26% - чтобы избежать скуки и одиночества
- 14% - из-за боязни потерять себя
- 9% - потому что работа приносит радость
- 5% - по другим причинам

12% людей в качестве основного мотива деятельности имеют исключительно деньги

38% предпочитают славу

35% - удовлетворенность содержанием работы

около 15% - власть

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ВКЛЮЧАЕТ:

- 1) потребности
- 2) интерес
- 3) мотивы
- 4) притязания – желаемый уровень удовлетворения потребностей, определяющих поведение человека. На него влияют ситуация, успехи и неудачи;
- 5) ожидания – оценка личностью вероятности наступления события; предположение, что результат деятельности будет иметь определенные последствия.
- 6) установки – психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации. На основе установок люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания;
- 7) оценки – характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;
- 8) стимулы – блага, возможности и пр., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности.

Мотивация личности специалиста

- очень динамична
- изменяется под воздействием различных внешних социальных и субъективно-психологических факторов

в конкретных условиях профессиональной деятельности мотивация

- либо закрепляется и расширяется
- либо начинает деградировать, проявляя тенденцию к профессиональной деформации

Стимулирование

- это процесс использования стимулов, которые призваны обеспечить, либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения
- Достигается это путем ограничения или наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей.

Стимулирование выполняет следующие основные функции:

- 1) Экономическую – способствует повышению эффективности производства.
- 2) Нравственную – создает необходимый морально - психологический климат.
- 3) Социальную – формирует доходы и расходы работников.

два варианта стимулирования – мягкий и жесткий

Жесткое стимулирование

- основано на принуждении людей к определенным действиям

Мягкое стимулирование

- основано на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом
- Его инструментом может быть социальный пакет, который зачастую значит больше чем денежная заработная плата.

Мотивация является опорой всех методов управления людьми

неэкономические способы стимулирования

- организационные и
- морально-психологические

Организационные способы:

- привлечение работников к участию в делах организации и предоставлении им права голоса при решении ряда проблем социального характера;
- предоставление возможности приобрести новые знания и навыки
- обогащение труда, заключающееся в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующих творческих способностей.

Морально-психологические способы стимулирования включают следующие основные элементы:

- 1) условия работы
- 2) возможность каждому показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить свою значимость
- 3) признание авторства
- 4) Высокая оценка, которая может быть личной и публичной.
- 5) высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд
- 6) Морально стимулируют такие психологические моменты, как создание атмосферы взаимного уважения, доверия; забота о личных интересах, поощрение разумного риска и терпимость к ошибкам и неудачам т.д.

**Значение социально-психологических факторов
в достижении успеха в управленческой
деятельности.**

Управление людьми требует учета их психологического состояния, психологических особенностей

понимание и умение разбираться в социально - психологических факторов возрастает – так как

- 1) быстрыми темпами разворачивается процесс глобализации и в процесс управления вовлекаются представители разных культур, религий
- 2) меняется положение, значение и качество работников, повышается их образовательный уровень, знания, значимость, растет самосознание и собственное «Я»
- 3) управленческих знаний, полученных в годы обучения, не хватает, надо постоянно пополнять и обновлять свои знания
- 4) возрастает взаимодействие каждого со всеми и всех с каждым, расстояния перестали быть барьерами для контактов, делового взаимодействия

