

Р.5 РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА, СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИ ПРУР



Тургинбаева А.Н.
д.э.н., доцент

Вопросы лекции:

1. Основные личностные характеристики человека, темперамент и особенности авторитета личности, влияющие на ПРУР.
2. Разновидности характера авторитета руководителя.
3. Суть социально-психологических методов и приемы достижения согласованности и взаимодействия при ПРУР.
4. Основные приемы этических методов для достижения взаимодействия при ПРУР.

Роль человеческого фактора проявляется в его влиянии на процесс подготовки УР, оценки существующего УР и оценки результатов его выполнения. К личностным характеристикам относятся: внушаемость, воля, здоровье, опыт, особенности мышления, ответственность, профессионализм, реакции, рискованность, темперамент, уровень эмоциональности, характер внимания. С точки зрения подготовки и реализации УР представляют интерес особенности мышления человека: глубина, широта, быстрота и гибкость.

- ▣ *Глубина* — характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Для таких людей будет эффективным аналитический метод подготовки УР
- ▣ *Широта* — отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности. Широта мышления способствует эффективному применению метода «дерева решений» и метода сценариев
- ▣ *Быстрота* — определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение. Быстрота мышления позволяет перебирать множество вариантов, что необходимо при эвристических методах подготовки и реализации УР
- ▣ *Гибкость* — характеризуется своевременным и обоснованным переходом на новые методы разработки и реализации УР. Гибкость и готовность к компромиссам необходимы при матричном методе подготовки и реализации УР.

Большое влияние на ПРУР оказывают такие качества руководителя, как романтизм и практицизм, оптимизм и пессимизм.

Среди набора личных качеств есть неизменяемые (темперамент, здоровье, реакции), слабо изменяемые (внушаемость, уровень эмоциональности, профессионализм, опыт, характер внимания, рискованность, особенности мышления) и значительно изменяемые качества (воля, ответственность, коммуникабельность)

В управленческой практике существуют наборы качеств человека, которые облегчают работу с людьми, увеличивают возможность успешной подготовки и реализации УР. Один из таких наборов включает такие качества, отличное здоровье, хороший семьянин, профессионал, открытый для общения, любознателен, терпелив к чужим ошибкам и мнениям, уверен в силах коллектива, решителен, имеет достаточный опыт, имеет хорошие манеры, внушает доверие, постоянно повышает свою квалификацию.

Характерные черты неудачного руководителя: торопливость, излишняя мягкость, недостаточный опыт, многословие, неряшливый внешний вид. Его деятельность сопровождается обилием непредвиденных негативных ситуаций.

Каждая личность имеет жизненную генетическую программу, включающую набор индивидуальных психических свойств (темперамент). Однако выделяют четыре базовых типа темперамента — холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Личности *холерического* темперамента предпочитают быстроту, оперативность и личную инициативу при ПРУР. Предпочитают выполнять интересные задания, они могут оставить невыполненным старое и переключиться на выполнение нового. Холерики не всегда успевают тщательно оценить ситуацию, их решения порой носят спонтанный характер. Решения, принятые холериком, характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью. Для повышения эффективности выполняемых холериком заданий рекомендуется постоянно контролировать их и обеспечивать быстродействующими информационными системами поддержки решений.

При создании коллективов следует стремиться к тому, чтобы его состав был сбалансирован по темпераменту.

Личности *сангвинического* темперамента имеют более спокойный тип мыслительной деятельности. Они, так же как и холерики, оперативны при ПРУР, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем. Сангвиники хорошо работают со специалистами и с информационными системами поддержки решений, с типовыми технологиями, внося при необходимости свои усовершенствования. Их сфера деятельности заключается в подготовке и реализации ответственных, связанных с опасностью, УР. Руководитель должен следить, чтобы у сангвиников всегда была конкретная работа, иначе они впадают в депрессию.

Флегматики характеризуются замедленными реакциями и обоснованными суждениями. Они работоспособны и предпочитают использовать типовые технологии. Личности флегматического типа предпочитают получать задания в письменной форме и так же сдавать выполненную работу. Они предпочитают затратить больше времени на разработку УР, чем на его реализацию. Их решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации решений флегматики решительны и настойчивы. Они больше доверяют специалистам, чем информационным системам.

Личности *меланхолического* темперамента отличаются повышенной эмоциональностью. Они не могут долго находиться наедине со своими проблемами. У них имеется потребность с кем-либо обсудить свои проблемы, они готовы обсудить проблемы и других людей и делают это с готовностью. Меланхолики постоянно ищут лидера (защитника) в своей профессии и хобби. Они прекрасно работают в коллективе, где есть лидеры. Меланхолики очень ответственно подходят к ПРУР. Они пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений. Меланхолики принимают эффективные решения в области стратегического планирования, экономики, конструирования и т.д. Работа в напряженных ситуациях им противопоказана, так как у них чувства берут верх над расчетами.

Поскольку в любом коллективе имеются люди с разными темпераментами, УР должно быть составлено так, чтобы его правильно воспринимали все исполнители. Этого можно достигнуть двумя способами:

- ▣ составлять четыре варианта одного и того же УР для холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов,
- ▣ текст УР делать структурированным по следующему правилу: подробное название подготовленного УР; резюме УР, подробное содержание УР; приложения к УР с набором расчетов, объяснений и согласований.





Авторитет

Авторитет — это общепризнанное влияние личности или организации в различных областях деятельности на подчиненных, коллег или окружающих людей, основанное на профессионализме, опыте, положительных личностных качествах.

На подготовку и реализацию УР оказывают влияние характер и содержание авторитета, в том числе: авторитет доброты, авторитет компенсации, авторитет педантизма, авторитет подавления, авторитет расстояния, авторитет резонерства и авторитет чванства.

Каждая разновидность имеет области эффективного использования при ПРУР.

- *Авторитет расстояния* создается за счет искусственного создания барьеров в контактах и информации между руководителем и исполнителями его решений. Эффект недоступности руководителя или информации активизирует подчиненного на инициативные решения. Авторитет расстояния также эффективен в случаях, когда руководитель точно не знает, как выполнить свое же решение, и надеется на исполнителей.
- *Авторитет доброты* реализуется за счет преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным. Роль утешителя сплачивает подчиненных и усиливает взаимопомощь при выполнении решений руководителя. Однако сроки выполнения работ могут затягиваться по всяким уважительным причинам.
- *Авторитет компенсации* воплощается в жизнь посредством использования сильных побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения задания. В этом случае подчиненным движет интерес не к выполняемому заданию, а к возможности компенсации за его выполнение. Компенсация может выражаться в денежной форме, дополнительном отпуске, сокращенном стаже для ухода на пенсию. Для очень скучных и тяжелых работ эта разновидность авторитета приносит хороший результат.
- *Авторитет резонерства* вырабатывается за счет умышленно широкого подхода руководителя к предмету УР. Многообразие вариантов действий формирует у подчиненного мнение о высокой квалификации руководителя и стимулирует более качественное выполнение полученного задания. Однако в дальнейшем слишком пространственные рассуждения руководителя могут существенно уменьшить интерес подчиненных к выполнению задания.

- ▣ *Авторитет педантизма* строится за счет детальной предварительной проработки руководителем всех элементов выполнения задания и выдачи их подчиненным. Жесткая регламентация выполнения заданий увеличивает вероятность получения результата заданного качества в отведенное время. Профессионализм руководителя играет решающую роль. Авторитет педантизма хорошо реализуется в начальной стадии деятельности компании, когда расстановка кадров еще не завершена и профессионализм исполнителей недостаточно высок. Однако роль исполнителя будет сведена к простой рутинной работе без элементов творчества, что приводит к текучести кадров и понижению качества исполнения задания.
- ▣ *Авторитет чванства* вырабатывается путем искусственного раздувания его. «Дутый» авторитет могут создавать вышестоящие начальники, коллеги руководителя или сам руководитель. Данная разновидность в определенной мере помогает руководителю эффективно воздействовать на подчиненных, как самому, так и через других людей. Особенно эффективен такой авторитет в виртуальных структурах, в которых руководитель непосредственно не присутствует, а руководит коллективом дистанционно. Однако это может привести к чрезмерному завышению самооценки руководителя и постепенной полной потере авторитета.
- ▣ *Авторитет подавления* образуется в случае преобладания приоритетов власти над приоритетами других потребностей и интересов основного персонала компании, клиентов или контрагентов. Данная разновидность помогает руководителю оперативно реализовывать решения, как по горизонтали, так и по вертикали. Отрицательной стороной авторитета подавления является постепенный приход к жестокой дисциплине.

В процессе подготовки и реализации УР руководитель может ощутить противодействие или взаимодействие потенциальных исполнителей и потребителей решения. Эта реакция зависит от социально-психологической проработки УР, задача которой заключается в обеспечении согласованности потребностей и интересов управляющей и управляемой системы, достижения требуемого уровня социальной справедливости.

Согласованность реализуется за счет использования социологических и психологических методов управления при реализации УР.

Рассматриваемые методы основаны на удовлетворении социальных потребностей и интересов человека и коллектива. Напомним, что для человека — это потребность в порядке, стабильности, информации, безопасности, управлении, творческом труде, вере, любви, семье, знаниях, патриотизме, общении, самовыражении и самопроявлении. К социальным потребностям коллектива относятся: организация и управление, саморазвитие, безопасность и прибавочный продукт.

Методы управления социально-массовыми процессами основаны на теории систем и объективных законах организации - законе синергии, самосохранения, пропорциональности и композиции, развития и др. Они полезны для больших коллективов исполнителей УР, например, для разработчиков партийных программ, экономической стратегии развития больших компаний.

Внутригрупповые и индивидуально-личностные методы основаны на внушении, деловой беседе, деловом слове, деловой игре, личном примере руководителя, наставлении, обучении, принуждении, разъяснении, совете и убеждении. К ним относятся методы повышения социально-производственной активности, налаживания коммуникаций, морального стимулирования и мобилизации.





- Большое значение в деятельности индивида и коллектива имеет психология труда, основанная на научной организации труда. Предметом психологических методов являются формальные и неформальные отношения работников компании. Формальные (функциональные) отношения формируются, исходя из должностных инструкций, закрепленных обязанностей и распоряжений администрации. Неформальные (личностные) отношения устанавливаются на базе общности приоритетов потребностей и интересов, симпатий и антипатий. Психологические методы призваны создать гармонию этих отношений для формирования сплоченного коллектива

Для улучшения взаимодействия при ПРУР используют следующие методы: профессионального отбора и обучения, комплектования малых групп и коллективов, гуманизации труда, убеждения.

Метод профессионального отбора и обучения основан на психологических тестах, выявляющих набор качеств, необходимых для работы в сфере управленческой деятельности или обучения. Как известно, существует деление работников на две группы: X и Y.

Метод комплектования малых групп призван сформировать работоспособный коллектив на базе закона композиции и пропорциональности. Основные приемы этого метода:

- ▣ количество работников в группе должно быть не более 11 человек, так как при большем количестве происходит спонтанное разделение ее на подгруппы;
- ▣ в группе должен быть достигнут баланс темпераментов;
- ▣ в группе должно быть равновесие по квалификации работников;
- ▣ в группе должен быть один весельчак, балагур для создания хорошего настроения.

Метод гуманизации труда основан на благотворном воздействии на человека определенной музыки, цвета, света, элементов творческой деятельности, престижности работы и др.

Управленческая практика выработала ряд приемов убеждать исполнителя в правильности или неизбежности УР руководителя. Например:

- ▣ проявить повышенный интерес к мнению исполнителя по своему решению;
- ▣ сразу сказать исполнителю, что УР ему самому не нравится, но в силу непреодолимых обстоятельств это решение нужно выполнить;
- ▣ уклониться от спора по всему УР или по его частям с исполнителем или потребителем решения, чтобы они подумали, что руководитель очень уверен в правильности решения;
- ▣ перед объявлением о предстоящем УР показать исполнителю свое дружеское расположение;
- ▣ включить в свое УР какую-то мысль исполнителя и представить это решение как полную реализацию идей потенциальных исполнителей;
- ▣ обсудить предстоящее УР с потенциальными исполнителями и включить в текст этого решения их предложения;
- ▣ своим УР бросить исполнителям вызов типа: «Кто может лучше — предлагайте!» Обычно критиковать значительно проще, чем готовить и реализовывать УР;
- ▣ придать наглядность основным положениям УР, используя возможности мультимедиа, вычислений, мнений авторитетных людей и т.д.;
- ▣ подготовиться к разговору с исполнителем, заранее формируя один из авторитетов руководителя.



Этика

Этика относится к практической философии, изучающей мораль и формирующей принципы правильного поведения, исходя из представлений большинства людей данной группы. Долговременное следование принципам формирует организационную культуру личности, компании, страны. Каждое УР должно базироваться на нравственной основе. Для достижения этого используются соответствующие этические методы.

Основу этических методов составляют *моральные ценности* в виде норм, принципов, идеалов, понятий добра и зла, представлений о справедливости и счастье. Они реализуются с помощью убеждения и принуждения. Этические методы применяются в профессиональной этике, бытовой этике (нравственность), в отношении к природе, в религиозной этике.

- ▣ *Профессиональная этика* охватывает набор правил поведения в организации, обеспечивающих нравственный характер отношений между работниками и подразделениями. В этот набор входят: уважение к человеку, презумпция невиновности, единство слова и дела и др. К профессиональной этике относится также врачебная этика, этика адвоката, педагогическая этика, этика менеджера и др.
- ▣ *Бытовая этика* включает набор правил поведения во всех областях жизнедеятельности человека, в том числе брачно-семейных отношениях, неформальных коммуникациях.
- ▣ *Этика по отношению к природе* содержит набор правил поведения по отношению к домашним животным, окружающей природе (путем воспитательной и законотворческой работы).

- ▣ Религиозная этика формирует систему нравственных представлений, норм и заповедей, связанных с вероучениями, догматикой и опирается на идею Бога. Так, в качестве религиозных этических норм в христианстве существует аскетизм, смирение, вера и др. Моральные заповеди играют важную роль в жизни любого человека, особенно исповедующего какую-либо религию. Религиозная этика фактически является основой для всех вышеперечисленных направлений этики.



При подготовке и реализации УР большее применение находят этические нормы, которые обычно принимаются работниками добровольно в качестве подтверждения их сопричастности с какой-либо социальной группой. Эти нормы регулируют поведение людей посредством общих предписаний и запретов. Они санкционируются не властью государства, а авторитетом руководителя, силой обычая и общественного мнения, они часто формируются в нравственном сознании общества стихийно, а не в силу действия специального закона. Однако сами по себе этические нормы укореняются в сознании человека весьма медленно, поэтому требуется этот процесс организовывать и управлять им.