

**Республика Казахстан
Министерство внутренних дел
Карагандинская академия им. Б. Бейсенова**

Д. Г. Сулейменова

Психология управления



**Караганда
2025**

**Республика Казахстан
Министерство внутренних дел
Карагандинская академия им. Б. Бейсенова**

Составитель: Д. Г. Сулейменова

Психология управления

Учебное пособие

**Караганда
2025**

УДК 159.98 (075.8)

Публикуется по решению учебно-методического совета Карагандинской академии МВД Республики Казахстан им.Б.Бейсенова.

Рецензенты: *Алтысбаева М.Б.*, заведующий кафедрой СПДиАНК Карагандинского университета Казпотребсоюза, доктор PhD; *Имажанова Г.С.*, начальник кафедры общеобразовательных дисциплин Карагандинской академии МВД РК им. Б. Бейсенова, к.п.н.

Составитель – Сулейменова Д. Г.

Психология управления: Учебное пособие. — Караганда: Карагандинская академия МВД РК им. Б. Бейсенова, 2025. — 35 с.

Данное пособие подготовлено в целях изучения теоретических и практических аспектов психологии в контексте управления., в период профессионального обучения по образовательным программам магистратуры.

В учебном пособии раскрыты сущность психологических принципов, влияющих на организационное поведение, принятие решений, мотивацию сотрудников и взаимодействие в коллективе. Пособие ориентировано на развитие навыков эффективного руководства, а также на изучение методов управления конфликтами, коммуникации и лидерства.

Пособие может быть использовано преподавателями, докторантами, магистрантами, курсантами ведомственных учебных заведений, студентами юридических вузов, а также практическими работниками правоохранительных органов стремящимся улучшить свои управленческие способности и понимание человеческого поведения в подразделениях ОВД.

УДК 159.98 (075.8)

© Карагандинская академия МВД РК им. Б. Бейсенова, 2025;

© Сулейменова Д.Г., 2025

Содержание

Введение.....	6
1. Основы психологии личности: типы личностей и их влияние на стиль управления.	10
2. Психологические характеристики руководителей	12
2.1. Стили управления и его влияние на коллектив.	17
2.2. Лидерские качества сотрудников ОВД и их развитие.....	19
3. Психология общения в управленческой деятельности.....	21
3.1. Роль вербальной и невербальной коммуникации	22
3.2. Роль коммуникации в управлении.....	27
Заключение.....	32
Список использованных источников.....	34

ВВЕДЕНИЕ

Психология управления представляет собой одну из важнейших областей прикладной психологии, которая исследует закономерности человеческого поведения в организационных структурах и разрабатывает методы оптимизации взаимодействия между руководителями и их подчиненными. В условиях быстрого изменения экономической, социальной и технологической среды эффективное управление требует от лидеров не только профессиональных знаний и навыков, но и глубокого понимания психологии человека, его мотивации, потребностей, эмоций и отношений. Психология управления помогает разработать стратегии и методы, которые способствуют улучшению организационной эффективности, росту производительности труда, а также поддержанию здоровой атмосферы в коллективе.

В современном мире организациям необходимы руководители, способные не только достигать поставленных целей, но и учитывать человеческий фактор в процессе принятия управленческих решений. На каждом уровне управления руководители сталкиваются с необходимостью понимать индивидуальные и групповые особенности подчиненных, мотивировать их на достижение высоких результатов, разрешать конфликты и стимулировать развитие корпоративной культуры. Без знания психологических основ такого взаимодействия невозможно эффективно использовать потенциал работников и достичь максимальной производительности.

Одной из главных задач психологии управления является развитие у руководителей способности к саморегуляции, эмоциональному интеллекту, а также созданию благоприятных условий для раскрытия потенциала сотрудников. Важно понимать, что успешное руководство не сводится только к владению инструментами организации труда, но и включает в себя развитие навыков общения, активного слушания, эмпатии, а также способность анализировать и управлять психологическими процессами, происходящими в коллективе.

Цель данного учебного пособия — ознакомить обучающихся и сотрудников органов внутренних дел с основами психологии управления, основными теоретическими подходами и методами, которые могут быть использованы в реальной практической деятельности. В пособии рассматриваются ключевые психологические аспекты, такие как психологические характеристики руководителей, лидерство, стили управления, принятие управленческих решений, важность коммуникации.

Психология управления — это не только знание теоретических основ, но и практическая способность применять их в повседневной управленческой практике. Знания, полученные из этой области, позволяют руководителям не только лучше понимать мотивацию и поведение сотрудников, но и успешно решать многие задачи, возникающие в ходе деятельности организаций.

Психология помогает выстраивать эффективные взаимоотношения внутри коллектива, организовывать успешное сотрудничество, преодолевать трудности, связанные с изменениями, а также минимизировать стрессовые ситуации, которые могут возникать в рабочем процессе.

Особое внимание в пособии уделено такому важному аспекту, как психология лидерства. Лидерство является неотъемлемой частью управления, и каждый руководитель должен понимать, какие психологические качества необходимы для эффективного влияния на коллектив. Важно не только быть профессионалом в своей области, но и обладать набором личных качеств, которые позволят создать атмосферу доверия, поддержки и взаимного уважения в коллективе. Психология лидерства исследует, как различные типы личностей и стили лидерства влияют на организационные процессы, и помогает вырабатывать стратегии, которые способствуют достижению организационных целей.

Руководитель, обладая знаниями в области психологии управления, способен не только решать текущие задачи, но и создавать условия для гармоничного развития коллектива, что, в свою очередь, способствует успеху всей организации. Этот процесс требует внимания к каждому отдельному сотруднику, его потребностям и возможностям. Применение психологических знаний в практике управления — это путь к созданию высокоэффективных и стабильных организаций, готовых к успешному функционированию в условиях неопределенности и перемен.

Таким образом, это учебное пособие призвано дать обучающимся не только теоретические знания, но и практические рекомендации по использованию психологических принципов в управлении. В процессе изучения материала обучающиеся и сотрудники органов внутренних дел смогут освоить навыки, которые помогут эффективно работать в управленческих командах, выстраивать продуктивные коммуникации, решать конфликты, а также развивать личные качества, необходимые для успешного руководства.

1. ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ ЛИЧНОСТИ: ТИПЫ ЛИЧНОСТЕЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Долгое время у нас бытовало мнение, что человек универсален по своей природе и любое дело ему по плечу. Многие руководители и сейчас пребывают в уверенности, что, если человеку создать необходимые условия, поставить цель, обучить, он сможет выполнять любую работу на любом месте и с требуемой эффективностью. При этом армейский принцип "не знаешь — научим, не хочешь — заставим" часто используется и в нашей гражданской повседневности. Руководители разных рангов отдают ему предпочтение, искренне удивляясь, если он не срабатывает. Причина же, по которой человек эффективно работает в одной сфере и совершенно беспомощен в другой, лежит гораздо глубже и коренится в структуре его личности.

Каждый человек уникален. И дело не только во внешности. Он рождается, воспитывается, растет в условиях, которые вряд ли получится со стопроцентной точностью повторить. И тем не менее в своей жизни он наверняка не раз столкнется с людьми, в которых узнает себя самого. Например, кто-то будет также остро реагировать на критику и сомневаться в своих способностях. Или будет с такой же легкостью находить компромиссы и действовать решительно в критических ситуациях. Проследить подобные сходства и различия, а также иметь представление о модели поведения, образе мыслей людей, с которыми приходится пересекаться, позволяет знание типологий личности.

Прежде чем приступить к рассмотрению наиболее известных типологий личности, разберемся с основными понятиями.

Говоря о личности, мы подразумеваем человека, у которого есть определенный, свойственный только ему набор качеств — привычек, черт характера, стереотипов мышления и поведения и т. д. С рождения человек живет в социуме и неизбежно испытывает влияние со стороны других людей, каких-то общепринятых правил, норм, традиций. Под воздействием окружающей среды — семьи, общества, обстоятельств — и формируется личность. Считается, что основной (базовый) этап становления завершается к 18 годам. Но и дальше личность продолжает трансформироваться — адаптироваться к меняющимся условиям, расти и развиваться, самосовершенствоваться и т. д.

Хотя все мы разные, при ближайшем рассмотрении можно обнаружить немало общего — схожие черты характера, сценарии поведения, предпочтения. Это объясняется тем, что в формировании личности можно проследить определенные закономерности. Так выделяются типы личности — отдельные группы людей, которым свойственны особая психическая организация, нюансы восприятия, система ценностей и т. п.

Эти группы разграничивают не хаотично, а в соответствии с конкретными критериями. Так выстраивается целая система — типология. Знание ее базовых принципов позволяет лучше понимать, как человек думает, какими качествами обладает, и дает возможность прогнозировать, как он себя поведет в той или иной ситуации. [15, с.608-610].

Четыре типа темперамента по Гиппократу

Знакомые всем типы темперамента — холерический, флегматический, сангвинический и меланхолический — первым выделил Гиппократ. Его классификация основывалась на том, что в каждом человеке содержится несколько видов жидкости — кровь, лимфа (или слизь), желтая и черная желчь. Каждой из этих субстанций свойственны определенные качества. И в зависимости от того, какая из жидкостей преобладает, у человека в большей степени проявляются определенные личностные качества, особенности поведения:

- лимфа уравнивает;
- желтая желчь делает человека импульсивным;
- кровь заряжает энергией;
- черная желчь навевает грусть-тоску, настраивает на меланхоличный лад.

Учитывая эти моменты, легендарный врач предложил различать четыре типа темперамента:

- Сангвинический темперамент характеризуется преобладанием крови и соответствует жизнерадостной и энергичной натуре. Люди этого типа обычно веселые, общительные и оптимистично настроенные. Сангвиники легко переключаются с одного занятия на другое, отличаются адаптивностью, уравновешенностью. Это типичные представители экстравертов, которые любят яркие эмоции.
- Холерический темперамент связан с преобладанием желчи и проявляется в уверенности, решительности и силе воле. Таким людям свойственны высокая работоспособность, целеустремленность, высокий уровень мотивации. Холерики импульсивны и непредсказуемы, им бывает сложно держать себя в руках,
- Флегматический темперамент определяется преобладанием слизи, что выражается в уравновешенности, спокойствии, умеренности. Таких людей сложно вывести из себя, они стабильны и рассудительны, неэмоциональны. Флегматикам нелегко дается адаптация к чему-то или кому-то новому. Это интроверты, живущие «внутри себя».
- Меланхолический темперамент связан с преобладанием черной желчи и проявляется в повышенной чувствительности и склонности к меланхолии. Такие люди быстро утомляются, тяжело привыкают к новой обстановке, не

уверены в себе. Движения меланхоликов, как правило, медленные, голос тихий, а мимика маловыразительная. В большинстве случаев это интроверты.

Правда, стоит отметить, что в чистом виде темпераменты практически не встречаются. В каждом человеке можно найти черты всех четырех темпераментов. Причем один из них, как правило, преобладает.

Типология личности Юнга

Основой для типологии, предложенной швейцарским психологом, психиатром Карлом Юнгом, стали его наблюдения за людьми. Для одних приоритетное значение имеет то, что их окружает — внешний мир, взаимодействие с другими людьми. Другие же сосредоточены на том, что происходит в их внутреннем мире, все внешнее второстепенно (в том числе, и окружающие их люди). Учитывая эти моменты, Юнг предложил разграничивать два типа личностей:

- Экстраверты — люди, ориентированные на внешний мир. Они полны энергии, открыты всему новому, не представляют жизни без общения.
- Интроверты — те, кто фокусируется на внутренних процессах. Им сложно быть в центре внимания, гораздо комфортнее находиться наедине с собой.

Помимо экстраверсии и интроверсии в своей типологии Карл Юнг учитывал и такие психологические функции, как интуиция, мышление, ощущение и чувство. Их он так же поделил на две противоположные группы — рациональные (они находятся в сфере разума — чувства или эмоции и мышление) и иррациональные (неподконтрольные разуму интуиция и сенсорика или ощущение). В каждой из пар есть доминирующая функция, которая подавляет своего антагониста (например, мышление нейтрализует чувство, а интуиция — ощущение).

Типология личности DISC

В основе классификации типов личности DISC — разные модели поведения людей в определенных обстоятельствах. В расчет не берутся умственные способности, образование, житейский опыт, потребности и ценности человека. Важно, какой стиль поведения выбирает для себя персона — господство (dominance — D), влияние (influence — I), устойчивость (или стабильность, steadiness — S), соответствие требованиям (compliance — C).

Автор этой типологии — американский психолог и изобретатель комиксов Уильям Марстон. Он придерживался точки зрения, что поведение человека во многом определяется тем, как он воспринимает окружающую действительность (позитивно или негативно) и насколько быстро реагирует на ситуации, с которыми сталкивается.

Итак, учеными создано множество разных классификаций типов личности. Штудировать все подряд необязательно. Однако разобраться в ключевых моментах однозначно стоит.

Зачем нам это надо? Знание психотипов и их особенностей помогает:

- лучше понимать себя самого, видеть свои достоинства и недостатки, управлять ими — превращать свои минусы в плюсы;
- справляться со стереотипами мышления, поведения;
- открывать в себе новые грани и использовать все возможности во благо;
- предотвращать спорные ситуации и без потерь разрешать конфликты;
- подбирать ключи к самым разным людям и находить компромиссные решения;
- добиваться максимального эффекта и максимальной продуктивности от сотрудничества с определенными типами личности;
- строить гармоничные отношения и т. д.

Типологии личности — ценный инструмент не только для психологов, но и для руководителей, специалистов кадровой службы. Знание психотипов и умение предсказать, как поведут себя люди в тех или иных ситуациях, помогает создать сплоченный коллектив единомышленников, дружную команду, которая приведет компанию к успеху.

2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Для характеристики работы руководителей целесообразно рассмотреть, какими профессиональными качествами они должны обладать, чтобы успешно выполнять свои должностные обязанности. Р. Катц выделяет три вида этих профессиональных качеств:

- техническое мастерство (наличие и способность применять конкретные знания и навыки работы, например, в области бухгалтерского учета, финансов, использования оборудования т.п.);
- мастерство общения (умение работать с другими людьми, понимать и мотивировать их, решать конфликты);
- концептуальное мастерство (умение анализировать сложные ситуации, определять проблемы, а также альтернативные подходы к их решению и выбирать среди них наиболее оптимальные).

Одним из существенных критериев управленческой эффективности является личность самого руководителя. Карта личности, по К.К. Платонову, включает способности, черты характера, темперамент, особенности всех психических процессов, социальную и профессиональную направленность и даже прошлый опыт и уровень культуры. Теоретическим обоснованием такой сверх широкой трактовки личности может служить личностный подход, согласно которому нет, например, мышления вообще, а есть мышление конкретной личности, и мы ничего не сможем узнать по существу об этом процессе, без знаний о самой мыслящей личности [1, с.368-370].

В структурной системе, предложенной К.К.Платоновым выделяются четыре уровня или подструктуры, наиболее полно описывающие сферы активности психики личности:

- направленность (убеждения, мировоззрение, идеалы, моральные черты, отношения личности, склонности, интересы, желания);
- опыт (привычки, знания, умения, навыки);
- психические процессы (воля, чувства, мышление, память, восприятие, эмоции);
- биопсихические свойства (темперамент, половые, возрастные, патологические свойства).

Находясь в иерархической взаимосвязи эти уровни личности, имеют особое значение для руководителей. Во-первых, это постепенная социализация свойств этих подструктур. Во-вторых - закономерная зависимость этих подструктур с все более усложняющимися видами формирования их свойств [3, с.383-390].

По классификации, предложенной американским психологом М. Шоу, личность руководителя можно «разложить» на три группы характеристик:

1. биографические характеристики (пол, возраст, социальный статус и образование),
2. способности (в том числе управленческие),
3. черты личности (личностные качества).

Остановимся подробнее на каждом из названных личностных «блоков».

Рассмотрим, прежде всего, возраст руководителя. С ним связано немало конкретных вопросов: существуют ли какие-то возрастные нормативы руководителя, каков возрастной оптимизм в тех или иных видах профессиональной деятельности, в каком возрасте следует оставить своё кресло и т. д.

Не следует думать, что только зрелый возраст (а значит и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост. История показывает, что у начала создания крупнейших компаний стояли очень молодые люди. А. Морите, основателю и многолетнему руководителю всемирно известной «Сони корпорейшн», в день учреждения фирмы было всего 25 лет. И таких примеров немало. Таким образом, возраст руководителя не может быть ни преимуществом, ни помехой для того, чтобы эффективно управлять. Зависимость между возрастом и эффективностью руководства так и остается неопределенной.

Другая биографическая характеристика личности руководителя - пол. Как и возраст, она подвержена сильному влиянию социальных факторов. Общеизвестным является то, что половая идентификация человека тесно связана с усвоением и реализацией им ролевых стандартов поведения (имеется в виду мужские и женские роли), принятых в обществе, во многом культурно – детерминирована [2, с.226-228].

Данная характеристика привлекает в последнее время все большее внимание со стороны исследователей, которые пытаются объяснить различие между мужским и женским поведением в роли руководителя. Особый

интерес и множество публикаций в различных изданиях посвящены модели женского поведения. Это объясняется тем, что в жизни современного общества трудно найти область, в которой женщина не играла бы важной, если даже не главной роли. Женщины занимают посты президента, премьер министра, руководителя крупной политической партии, дипломата, бизнесмена и даже министра обороны.

Исследователи отмечают, что в отдельных видах деятельности, требующих от участвующих в них людей значительной речевой активности, женщины в присутствии мужчин ведут себя робко, чаще раздражаются и выходят из состояния равновесия в сложных ситуациях [5, с.319-320]. Поэтому женщины реже становятся лидерами и проявляют малую склонность, чем мужчины добиваться этой роли. Это объясняется тем, что мужчины обладают большей компетентностью в решении групповых задач, а также их стремлением обладать преимуществом в группе. Особое значение имеет наличие определенного стандарта поведения, принятого в обществе. От исполнителя мужской роли ожидают и соответствующее поведение. А женщинам, для того чтобы к ним относились, как к достойным руководителям приходится доказывать свои способности и присущие им деловые качества. Представления о мужчинах, как о существах от природы более активных и изначально более способных к руководству, чем женщины, то такое представление не более, чем распространенное заблуждение, не имеющее под собой реальных оснований.

Очень популярна метафора «О стеклянном потолке»: невидимой, но реальной преграде, на которую наталкивается женщина-лидер, когда пытается достичь вершин успеха; для мужчин такой преграды не существует. «Стеклянный потолок» - это не миф, а реальность [10, с.188].

Чтобы изменить эту ситуацию, многие организации под давлением общественного мнения проводят так называемую политику равных возможностей. Однако эта политика скорее декларируется, чем осуществляется на деле, и встречает сопротивление со стороны мужского персонала [4, с.136-139].

Известно, что профессиональные успехи женщин, сделанные ими карьеры многие склоны объяснять их внешними данными или везением, а не способностями и активностью.

Исследователи так же определили еще одно существенное различие между мужчинами и женщинами менеджерами, а именно, большой интерес женщин к отношениям между людьми. Женщины превосходят мужчин в демократичности руководства, а, следовательно, и в степени ориентации на человеческие отношения. Но, пока нельзя с уверенностью утверждать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина. Слишком невысок процент женщин - руководителей по сравнению с представительством на этом посту сильной половины человечества.

В отличие от возраста и пола две другие биографические характеристики руководителя - социально-экономический статус и

образование. Данные характеристики очень важны для руководителя, чтобы успешно функционировать.

Эффективный руководитель должен обладать разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, специальных наук, связанных с деятельностью компании, иностранными языками и прежде всего умение применять свои знания и умения в реальной жизни. В настоящее время руководители стремятся овладеть не только специальными знаниями, но и экономическими, юридическими. В нашей стране повысилась необходимость у руководителей в знании иностранных языков. Этому способствовало сотрудничество многих предприятий с аналогичными иностранными организациями. И руководитель как лицо организации должен в совершенстве владеть хотя бы одним общепринятым языком. Повысился интерес у руководителей и к психологическим вопросам управления. Многие из них проходят обучение и стажировку в престижных западных школах бизнеса.

Следующей составляющей личности руководителя являются способности. Все способности можно разделить на общие (к ним относится интеллект) и специфические (знания, умения, компетентность, информированность). Наибольшее влияние на эффективность руководства оказывают общие способности, то есть интеллект. Еще в 60-е годы американский индустриальный психолог Е. Гизели, обследуя группы менеджеров, пришел к выводу, что отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективными оказываются менеджеры не с очень высокими или низкими показателями интеллекта, а имеющие средний уровень. Но все эти данные не являются каким-то стандартом для интеллектуального потенциала. Конкретный эффективный руководитель может иметь достаточно низкие результаты по проведенному тесту интеллекта.

Закономерность Фидлера - Лейстера звучит так: высокая мотивация, значительный опыт руководителя, основательная поддержка со стороны подчиненных и благоприятные деловые отношения с вышестоящим руководством ведут к повышению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности. И наоборот, недостаточная мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством ведут к снижению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности [6, с.187].

К специфическим (специальным) способностям личности можно отнести специальные умения, знания, компетентность, информированность. Не стоит особо доказывать и приводить примеры на конкретных личностях, насколько важны для успешного выполнения управленческой деятельности эти способности.

Следующая характеристика руководителя - черты личности. К числу наиболее часто упоминаемых в различных исследованиях черт личности относятся:

Доминантность или способность влиять на людей. Руководителю необходимо обязательно обладать данной характеристикой, так как трудно представить, как можно эффективно управлять людьми, не оказывая на них влияния. Влияние на людей должно быть основано не только на должностных полномочиях, но и психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными. Влияние должно иметь основой справедливый подход руководителя к подчиненному: ясно излагает свои мысли, уверен в себе, даёт чёткие указания, прислушивается к другим.

Уверенность в себе. Влияние этой характеристики непосредственно отражается на подчиненных, которые в случае уверенности руководителя ощущают спокойствие, поддержку, защиту, надежность, уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, определенный психологический комфорт обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания. Неуверенный в себе руководитель не может вызывать доверие и уважение к себе как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей равного или более высокого ранга и уж тем более рассчитывать на какие-то формы делового сотрудничества с ними.

Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Эмоциональная уравновешенность должна проявляться в контроле со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями. Отношения между руководителем и подчиненными должны быть равными, деловыми и не зависеть от личной симпатии и собственного настроения. Эмоциональная уравновешенность сказывается на эмоциональном состоянии подчиненных. Негативный всплеск эмоций у руководителя может понизить чувство уверенности у подчиненных, следствием этого будет снижение их деловой активности. Работники будут вынуждены бороться с собственными чувствами, а не с рабочими проблемами. Эмоциональная неуравновешенность может подрывать имидж руководителя в глазах подчиненных. Но постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их способны обернуться неприятными для личности последствиями - неврозами и развивающимися на их основе психосоматическими заболеваниями типа, например, гипертонической болезни или язвенной болезни желудка. Поэтому руководитель должен обратить особое внимание на средства эмоциональной разрядки. Снятие напряжения может происходить во время занятий физическими упражнениями, общение с друзьями и близкими людьми, увлечение всевозможными хобби.

Креативность или способность к творческому решению задач. Залогом эффективного руководства является то, способен ли руководитель видеть элементы новизны и творчества в деятельности своих подчиненных, а также поддерживать их начинания.

Стремление к достижению цели и предприимчивость - важнейшие черты современного руководителя. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Руководитель не должен останавливаться на половине дела, должен быть способен рисковать и просчитывать свой риск.

Ответственность и надежность в исполнении заданий. Руководитель должен предпочитать ситуации, в которых необходимо нести персональную ответственность за принятое решение. Он должен быть ответственным и надежным человеком, так как является примером и олицетворением идеальной личности у своих подчиненных.

Независимость. Данная характеристика, несомненно, является важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации. Какие бы советы ни принимал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он принимает всегда сам. Чем самостоятельнее ведет себя руководитель, тем больше проявляется его независимость. Но это не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег или подчиненных. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, а также поддерживал это свойство в подчиненных. Но чрезмерная независимость руководителя может перерасти в самодурство и волюнтаризм. Независимость, реализуемая таким образом, способствует снижению эффективности управления. [8, с.695-698].

Человек не рождается с набором перечисленных ниже качеств, все они являются сочетанием полученных от природы особенностей и социально-исторических условий его жизни.

Говоря об эффективности управления, можно сделать вывод, 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 современных менеджеров.

Критерии эффективного управления лежат, в традиционных, ставших уже классическими психологических теорий управления.

Так как ни выделение стилей управления (К. Левин) на основе способа принятия решений, ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т. Коно), ни даже выделение критериев соучаствующего управления не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления. Это привело исследователей к выводу о том, что критерии эффективности управления лежат в области психологии и могут быть выражены формулой: эффективное управление = эффективный руководитель.

2.1. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА КОЛЛЕКТИВ

Есть множество классификаций стилей управления. Самая распространенная — деление на авторитарный, демократический и либеральный. Она связана с именами двух психологов: Курта Левина и Дугласа Макгрегора.

Немецкий психолог Курт Левин одним из первых начал изучать, как модель управления влияет на сотрудников. В 1930-х годах он предложил разделить стили руководства на три основных типа: авторитарный, демократический и либеральный.

- Авторитарный стиль управления отличается централизацией власти и жёсткой дисциплиной. Руководители строго регламентируют процессы и единолично принимают решения, редко учитывая мнения подчинённых.

- При демократическом стиле у сотрудников есть относительная свобода действий. Руководитель советуется с членами команды и вовлекает их в принятие решений. Он контролирует не процесс работы, а результат.

- Либеральный (попустительский) отличается полной свободой действий для сотрудников. Руководитель не контролирует ни процессы, ни результат. Он не принимает решений и держится в стороне от команды. Подчинённые сами решают, что и как делать, и устанавливают сроки выполнения задач.

В 1939 году Курт Левин, Рональд Липпит и Ральф Уайт провели эксперимент, результаты которого опубликовали в *The Journal of Social Psychology*. Они собрали три группы мальчиков 10–11 лет, попросили их делать маски из папье-маше и назначили в группах руководителей с разными стилями управления. В ходе наблюдения выяснили, что:

- при авторитарном стиле в группе меньше всего агрессии, но нет свободы для творчества;

- при демократическом стиле дети делали меньше масок, но те были более качественными;

- при попустительском стиле дети требовали от руководителя решений, не могли и не хотели работать самостоятельно и сообща.

Левин считал демократический стиль самым эффективным. При этом он отмечал, что авторитарный менеджмент добивался от подчинённых большего объёма работ, чем демократический. Попустительский стиль Левин считал неэффективным — при нём снижались качество и объём, сотрудники были неудовлетворены руководством.

Похожую классификацию разработал американский социальный психолог Дуглас Макгрегор. В 1960 году он выпустил книгу *The Human Side of Enterprise*, в которой разделил стили управления всего на два вида:

Авторитарный стиль основан на предположении, что люди ленивы и не хотят работать. Поэтому их нужно заставлять, контролировать и наказывать.

Демократический стиль основан на предположении, что люди хотят работать и могут сами себя контролировать. Поэтому их нужно правильно мотивировать.

Дуглас Макгрегор считал, что демократический стиль управления больше способствует развитию сотрудников, но он применим не для всех компаний. Психолог отмечал, что для массового производства, когда нужно выпускать большие объёмы продукции, может лучше подойти авторитарный стиль. [7, с.648-649].

2.2. Лидерские качества сотрудника ОВД и их развитие

Сам термин «лидер», по мнению Ральфа Стогдилла, зародился в английском языке примерно в 1300 году, тогда как термин «лидерство» (leadership) приблизительно в 1800 г. В англо-саксонской этимологии слово «lead» означает «путь» или дорога. Глагол «lead» означает путешествовать. Таким образом, лидер – это тот, кто, идя впереди, показывает своим путникам дорогу.

Кричевский Р.Л. при рассмотрении формулировок лидерства и руководства обратил внимание на ряд следующих моментов. В зарубежной (прежде всего – англоязычной литературе) термин «лидерство», используется в двояком значении: и для характеристики возникающего неформально, преимущественно психологического по своей природе феномена, т.е. собственно лидерства, и для характеристики заданного официально, преимущественно социального по своей природе феномена, т.е. руководства. В литературе имеет место вполне определенное разведение терминов «лидерство» и «руководство» в соответствии с закрепленным за каждым из них предметным содержанием: в случае лидерства – преимущественно, в случае руководства — преимущественно социальным.

Особую роль в профессиональном становлении молодых сотрудников приобретает процесс адаптации. Этот период является одним из наиболее важных и сложных в жизни и профессиональном развитии молодого сотрудника. Социальная адаптация (англ. socialadaptation) – интегративный показатель состояния человека, отражающий его возможности выполнять определенные биосоциальные функции: адекватное восприятие окружающей действительности и собственного организма; адекватная система отношений и общения с окружающими; способность к труду, обучению, к организации досуга и отдыха; способность к самообслуживанию и взаимобслуживанию в семье и коллективе, изменчивость (адаптивность) поведения в соответствии с ролевыми ожиданиями других. Современная практика показывает, что сотрудники ОВД в процессе адаптации сталкиваются с рядом проблем:

- вхождение в новую социальную среду;
- достаточно широкий возрастной диапазон военнослужащих, находящихся в подчинении;
- большое расхождение в степени обладания практическими навыками несения службы между выпускниками вуза и сержантами, исполняющими служебные обязанности;

Как правило, лидером человек может стать примерно к 30-35 годам, если лидерские качества не развивать, то они будут угасать, как и все другие способности. А значит, начиная уже с первого дня службы, находясь на руководящей должности, сотрудники органов внутренних дел должны постоянно развивать в себе лидерские качества. Исходя из этого, можно предположить, что молодому сотруднику, для того чтобы лидером-руководителем, необходимо посредством непрерывного развития,

сформированных еще в период обучения компетенций, повышать свой уровень профессионализма. Эффективность такого развития напрямую зависит от качества функционирования системы воспитания сотрудников ОВД.

Важно отметить, что в современной лидерологии ученые разделяют два понятия лидерство и руководство. Однако можно предположить, что эта грань имеет достаточно размытые границы. Например, успешному руководству предшествует не только профессионализм в деятельности, но и соответствующие личностные характеристики.

Аналогично и лидерству предшествует высокий уровень профессионализма в деятельности, а также определенные личностные качества. Из этого следует, что профессионализм сотрудника органов внутренних дел, как одно из важнейших составляющих лидерства и руководства, заключается как в высоком личностном потенциале, так и в реализации деятельности. Ученик Выготского Л.С. советский психолог Леонтьев А.Н. сформулировал определение деятельности следующим образом: деятельность – это не реакция и не совокупность реакций, а система, имеющая строение, свои внутренние переходы и превращения, свое развитие.

Сам термин «развитие», в свою очередь является категориальной составляющей педагогики. Развитие – процесс становления формирования и совершенствования личности человека под влиянием внешних и внутренних, управляемых и неуправляемых социальных и природных факторов, в числе которых целенаправленное обучение и воспитание играют ведущую роль.

В соответствии с этим, можно предположить, что любое развитие является следствием деятельности. В процессе становления сотрудника органов внутренних дел, благодаря верно скоординированной включенности в деятельность, будут развиваться не только его личностные качества, но и профессионализм, в целом [9, с.66-67].

Известно, что в процессе деятельности человеку свойственно проявлять и приобретать профессиональные и личностные качества, что, в свою очередь, побуждает общество наделять его определенным статусом. Например, женщина, родившая ребенка, автоматически получает формальный статус матери, а женщину, вырастившую и воспитавшую ребенка, пусть даже не своего, уже общество наделяет этим статусом. Отсюда следует, что молодой сотрудник вместе с назначением на руководящую должность уже получает некий формальный статус, но статус фактического лидера-руководителя он сможет приобрести только в процессе служебной деятельности. Анализ научных подходов позволил определить основные направления для исследования феномена лидерства молодых сотрудников, которые сводятся к следующему:

Во-первых, опираясь на возникшую в рамках персоналистического подхода в некотором роде не состоявшуюся теорию черт, лидер должен обладать определенным набором личностных качеств (черт), однако необходимо учитывать деятельность, осуществляемую группой, характер

взаимодействия лидера и последователей, а также немаловажно учитывать условия среды, в которой осуществляется лидерство. Именно поэтому всегда будет оставаться актуальным поиск конкретных черт лидера, зависящих от той или иной деятельности, в которую вовлечен потенциальный лидер. В связи с этим, взяв во внимание все достижения теории черт, одним из критериев в понимании феномена лидерства молодых сотрудников будет выявление личностных качеств офицеров, учитывая их профессиональную направленность, условия среды, специфику деятельности и т.д.

Во-вторых, согласно ситуационному подходу, лидерство молодых сотрудников следует понимать, как деятельность в процессе взаимодействия с группой (подчиненными), используя такой набор лидерских качеств, которые будут эффективны в той или иной ситуации. Поэтому будет весьма важным исследовать не только специфику профессиональной деятельности молодых сотрудников в процессе их становления, но и учитывать, какое у группы субъективное восприятие и представление об образе лидера.

В-третьих, в рамках поведенческого подхода, где объектом исследований было поведение, исследования акцентировались на выявлении стилей лидерства, а позднее лидерство рассматривали как внутригрупповое взаимодействие между лидерами и последователями.

В 1955 году Стогдилл Р. и Шартл С. предложили рассматривать лидерство не просто как характеристику отдельно взятого индивида, а как результат взаимодействия между личностями, входящими в состав данной группы. В данном подходе лидерство рассматривалось с точки зрения статуса, взаимодействия и поведения индивидов в контексте взаимоотношений с другими членами группы. Исходя из этого, лидерство сотрудников можно представить, как внутригрупповое взаимодействие, обусловленное удовлетворенностью ожиданий последователей поведением лидера. Иными словами, поведенческая окраска, действия, поступки, проявляющиеся в служебной деятельности сотрудника ОВД, должны отвечать ожиданиям коллег, подчиненных и всего воинского коллектива в целом.

В-четвертых, чтобы правильно сформулировать понимание феномена лидерства молодых сотрудников ОВД, помимо традиционных, необходимо обратить внимание на новые подходы и современные тенденции в исследовании феномена лидерства. К ним относятся атрибутивная теория или причинно-следственный подход, а также концепции лидера-преобразователя и харизматического лидера. Изучение феномена лидерства в рамках данных подходов позволит определить доминанту качеств и стереотипов поведения, необходимых молодому сотруднику как лидеру-руководителю в процессе становления в зависимости от того или иного организационно-группового пространства, в котором он будет осуществлять служебную деятельность.

В-пятых, сама динамика исследовательских приоритетов отражает интерес ученых к двум составляющим феномена: социальная (руководство) и психологическая (лидерство).

В заключение следует отметить, что на сегодняшний день интерес конкретно к лидерству существенно снизился и возрос в значительной степени к руководству, это обусловлено тем, что последнее десятилетие мировые потребности в сфере образования акцентируются в основном на качестве подготовки кадров. Поэтому более углубленное изучение особенностей процесса развития лидерских качеств молодых сотрудников в контексте профессионального становления как с позиции личностно-деятельного подхода, так и с учетом традиционных и современных концепций лидерологии, можно считать одним из наиболее приоритетных направлений для исследования педагогических условий развития лидерских качеств молодых сотрудников на сегодняшний день [11, с.542-544].

3. ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Роль вербальной и невербальной коммуникации

Общение – это, прежде всего, коммуникация, обмен информацией, значимой для участников общения. Передача любой информации возможна посредством различных знаковых систем. Обычно различают вербальную (в качестве знаковой системы используется речь) и невербальную коммуникации (различные неречевые знаковые системы).

Вербальная коммуникация – это самый распространенный, используемый подавляющим большинством людей способ общения. Данным термином обозначается коммуникативное взаимодействие с помощью речи, а именно сообщение некой информации, ее восприятие и понимание.

Вербальная коммуникация осуществляется через речь, как устную, так и письменную. Речь можно выразить либо языком, либо написанными знаками. То есть основные средства вербальной коммуникации – это язык и письменность. Таким образом, общение посредством вербальной коммуникации подразумевает взаимодействие в ходе разговора либо при помощи сообщений, предназначенных для собеседника [12, с.352-359].

Под вербальной коммуникацией подразумевается использование непосредственно речи (в ее устной или письменной форме), то есть информация излагается с помощью слов. Такая форма общения характерна исключительно для людей.

К видам вербальной коммуникации относятся:

- разговор в форме беседы, обмена мнениями;
- разговор в форме спора (полемика, дискуссия, диспут, прения).

Формы вербальной коммуникации: монолог, диалог, полилог

Принято считать, что в вербальном (речевом) общении главную роль играет говорящий. Однако роль слушающего не менее активна и важна.

Степень активности слушания диктуется ситуацией, целью, характером взаимодействия собеседников.

В процессе общения роль слушания проявляется как реактивный вид речевой деятельности, который осуществляется путем формирования и формулирования мысли во внутренней речи. Внутренняя активность слушания выражается в решении мыслительных задач вербальными средствами. В то же время именно слушание является условием говорения (письма). Человек думает в четыре раза быстрее, чем говорит. Основная задача слушающего – не произвести хорошее мнение о себе у собеседника, а получить необходимую информацию, внимательно и терпеливо слушая. В плане обратной связи единицей слушания называют смысловое решение, происходящее в сознании и обычно предшествующее реальным действиям.

Слушающий, поставивший целью сосредоточить внимание на самом важном в получаемой информации, должен предварительно решить, что для него важнее: узнать факты, узнать мнение собеседника по одному из вопросов или по многим вопросам, просто оценить его эмоциональное состояние для продолжения разговора.

Скорость речи нормального человека 100–150 слов в минуту, а воспринимаем на слух – свыше 500 слов в минуту. Это, с одной стороны, помогает опережающему прогнозированию и анализу сказанного, а с другой – уводит от внимательного, сосредоточенного приема слов собеседника. Хорошие слушатели быстрее привлекают интересного собеседника.

В свою очередь, невербальная коммуникация также имеет несколько форм:

- кинесику (оптико-кинетическая система, включающая в себя жесты, мимику, пантомимику);
- паралингвистику (система вокализации, паузы, покашливания);
- проксемику (нормы организации пространства и времени в общении);
- визуальное общение (система «контакта» глазами).

Иногда отдельно рассматривается система совокупности запахов, которыми могут обмениваться партнеры по общению.

Согласно данным А. Пиза, передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 7 %, звуковых (включая тон голоса, интонацию) – на 38, невербальных средств – на 55 %.

Между вербальными и невербальными средствами существует разделение функций: по вербальному каналу передается собственно информация, а по невербальному – отношение к партнеру по общению. Невербальное поведение человека непосредственно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. Люди быстро учатся управлять своим вербальным поведением в соответствии с изменяющимися обстоятельствами, однако язык тела менее поддается сознательному контролю и управлению.

Невербальное общение – это коммуникация между индивидами без использования слов, т. е. без речевых и языковых средств, представленных в прямой или косвенной форме. Инструментом общения становится тело человека, обладающее исключительно широким диапазоном средств и способов передачи информации или обмена ею. С другой стороны, как сознание, так и бессознательные и подсознательные компоненты психики человека наделяют его способностями воспринимать и интерпретировать информацию, переданную в невербальной форме. Это осложняет понимание данного явления и даже ставит вопрос об оправданности использования понятия «общение», т. к. при языковом и речевом общении этот процесс осознается обеими сторонами. Поэтому допустимо при упоминании о невербальной коммуникации использовать понятие «невербальное поведение», понимая его как поведение индивида, несущее в себе определенную информацию, независимо от того, осознается это ним или нет.

Происхождение невербальных способов общения

Установлено, что невербальные способы общения имеют два источника происхождения: биологическую эволюцию и культуру.

Для животных невербальные способы общения являются основными инстинктивными условиями выживания и единственным инструментом социальной коммуникации. В животном мире позы, движения, звуки передают информацию об опасности, близости добычи, наступлении брачного периода. Эти же средства выражают их отношение друг к другу в конкретных ситуациях. Человек сохранил многое из своего животного прошлого. Это проявляется в сходстве внешних признаков эмоциональных реакций животного и человека (проявления настороженности, страха, паники, радости). Об эволюционном происхождении многих компонентов невербального общения и поведения свидетельствует также то, что одни и те же эмоциональные реакции и состояния в разных культурах выражаются одинаковыми способами и средствами [13, с.512-514].

Вместе с тем хорошо известно, что символическое значение движений, поз, жестов и даже взгляда в разных культурах имеет различное, иногда прямо противоположное значение. Кивок головой у русских означает «да», а у болгар – «нет». Европейец и американец, сообщая о постигшем их горе или несчастье, принимают скорбное выражение лица и ожидают, что и собеседник сделает то же самое, а вьетнамец в аналогичной ситуации будет улыбаться, потому что он не хочет навязывать свою скорбь собеседнику и избавляет его от притворного выражения эмоций. Арабам очень трудно общаться без постоянного прямого контакта взглядами, более интенсивного, чем у европейцев или американцев, а японца с детства воспитывают смотреть собеседнику не в глаза, а в область шеи. Такого рода наблюдения и

специальные исследования говорят о культурном контексте многих форм невербальной коммуникации и поведения.

Остается вопрос о том, как люди приобретают навыки невербальной коммуникации. Многое объясняется, конечно, подражанием и наблюдением за поведением других. Но как, например, объяснить приобретение индивидом более или менее сложной системы жестов, которой он сопровождает свою речь? Загадка заключается в том, что и сам человек в большинстве случаев не может сказать: почему он использует тот или иной жест в каком-то пункте беседы, какой смысл имеет этот жест, зачем он нужен и откуда взялся.

Уже отмечалось, что невербальное общение может быть осознанным и неосознанным. К этому надо добавить еще и такую особенность как намеренность и ненамеренность. Хотя в подавляющем большинстве люди без специальной подготовки не осознают или мало осознают свое невербальное поведение. Однако по оценкам специалистов невербальный коммуникационный канал по сравнению с вербальным несет большую информационную нагрузку: при помощи языка тела люди передают от 60 до 70 % всей информации в процессе общения. Именно поэтому невербальное общение является важным компонентом процесса взаимодействия. Это означает, что в одном случае информация может передаваться одним субъектом общения (отправителем) с осознанной целью довести ее до сведения другого субъекта (получателя).

Примерами могут быть:

- жест, указывающий кому-то направление;
- взгляд, выражающий внимание к собеседнику;
- угрожающая поза, свидетельствующая об определенных намерениях человека.

А в другом случае отправитель не имел намерения передавать какую-то информацию или даже пытался ее скрыть, например, признаки плохого настроения или болезненного состояния, принадлежность к определенной нации или социальной группе; а другие (получатели) тем не менее, такую информацию воспринимали.

В этой связи оказываются полезными понятия «знак» и «сигнал». Знак – это элемент поведения, внешности, движений индивида, несущий в себе информацию, воспринимаемую другим индивидом независимо от воли и намерений первого. Но знак становится сигналом, когда отправитель использует его осознанно с целью передать какую-то определенную информацию получателю.

Нетрудно представить себе, что эти информационно-психологические различия между знаком и сигналом являются причиной множества случаев нарушения взаимопонимания между людьми. Не осознаваемый отправителем знак, например, случайный взгляд, может быть воспринят кем-то как сигнал

(как признак интереса или опасности) и вызвать какие-то действия; намеренно передаваемый сигнал может быть не понят получателем и воспринят просто как знак.

Здесь возможны несколько вариантов, т. к. сочетания осознанности-неосознанности и намеренности-ненамеренности имеют целый ряд комбинаций в отношениях между отправителем и получателем невербальной информации, поскольку каждый из них может занимать ту или иную позицию.

Кроме того, даже когда обе стороны ведут себя вполне осознанно, интерпретация полученной информации не всегда совпадает с тем, что предназначалось для передачи.

Функции невербальных способов общения

Невербальные средства общения помогают людям ориентироваться в различных ситуациях и регулировать свое поведение, глубже понимать друг друга и, соответственно, строить свои отношения, быстрее воспринимать социальные нормы и корректировать свои действия. Таково общее назначение невербального общения, которое может быть выражено более конкретно в ряде его информационных функций. Невербальное общение позволяет передать следующую информацию:

- 1) признак расовой (национальной), социальной и социально-демографической принадлежности человека;
- 2) физическое и психологическое состояние человека;
- 3) эмоциональное отношение человека к чему-то, кому-то или к какой-то ситуации;
- 4) возможные варианты поведения и способы действий человека в тех или иных ситуациях;
- 5) степень воздействия на человека тех или иных событий, мероприятий, обстоятельств;
- 6) психологический климат в группе и общую атмосферу в обществе;
- 7) личностные и индивидуальные свойства субъектов общения, такие как отношение к людям, самооценка, энергичность, склонность к доминантности, общительность, темперамент, скромность, невротичность.

Наиболее значимы кинесические средства невербальной коммуникации – зрительно-воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, взгляде, походке.

Следующие по степени значимости виды невербального общения связаны с голосом, который создает образ человека, способствуют распознаванию его состояний, выявлению психической индивидуальности.

Его характеристики относятся к просодическим и экстралингвистическим явлениям.

Просодика – это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, сила удара. Экстралингвистическая система – это включение в речь пауз, психофизиологических проявлений: плач, кашель, смех, вздох.

К такесическим средствам общения относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Они являются биологически необходимой формой стимуляции, а не просто подробностью человеческого общения.

Общение всегда пространственно организовано. Одним из первых пространственную структуру общения стал изучать Э. Холл, который ввел термин «проксемика» – близость. К проксемическим характеристикам относятся ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними.

Э. Холл описал нормы расстояния между собеседниками – дистанции, характерные для североамериканской культуры:

- интимное расстояние (от 0 до 45 см) – общение самых близких людей;
- персональное (от 45 до 120 см) – общение со знакомыми людьми;
- социальное (от 120 до 400 см) – предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении;
- публичное (от 400 до 750 см) – при выступлении перед различными аудиториями.

Нарушение оптимальной дистанции воспринимается негативно и осложняет ситуацию общения.

3.2. Роль коммуникации в управлении

Индивидуальные усилия членов организации необходимо регулировать и координировать, а также переводить в единый упорядоченный процесс. Важным средством подобного перевода является коммуникация.

Под коммуникацией принято понимать процесс, посредством которого некая идея передается от источника к получателю с целью изменения поведения последнего. Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут достигать своих целей. Таким образом, коммуникация – это не просто общение человека с человеком или передача информации, – это система связей и взаимодействий между членами организации.

Коммуникация занимает центральное место в любой теории управления и организации, ибо структура, размеры и масштабы деятельности организации полностью определяются средствами коммуникации. Все принципы построения системы управления реализуются во взаимодействии, а смысловой акцент взаимодействия и есть коммуникация, то есть, она является важным средством функционирования организации.

Поэтому в системе управления, наряду с такими функциями как планирование, организация, контроль, существуют функции коммуникации и мотивации.

Роль коммуникации в организации раскрывается через ее функции:

- а) управленческую (побуждение, оказание целенаправленного воздействия);
- б) информативную (обеспечение понимания и передачи информации);
- в) эмотивную (приведение к эмоциональным переживаниям);
- г) фатическую (установление контактов).

Заключается эта роль в том, чтобы, обеспечивая информацией, вносить согласованность в действия всех членов организации и координировать эти действия. В управлении процесс коммуникации рассматривается как обмен символической информацией между индивидами с целью определения проблем и поиска их решения.

Традиционно в коммуникативном процессе выделяется четыре элемента: отправитель, источник - лицо, генерирующее идеи; сообщение - закодированная в символах информация, которая передается от отправителя; канал - путь, средство передачи информации (вербальный или невербальный); получатель - лицо, интерпретирующее информацию. Таким образом, информация от отправителя к получателю проходит несколько этапов: зарождение, формулирование идеи, ее кодирование, выбор канала и декодирование (перевод полученных символов в конкретные значения, доступные и понятные получателю). Задача этих этапов - составить сообщение, выбрать соответствующий канал, а главное, чтобы отправитель и получатель поняли и разделили идею.

Существует множество видов коммуникации: побудительная, информационная, экспрессивная; межличностная, деловая, публичная; речевая, письменная, паралингвистическая (при помощи мимики и жестов). Потоки информации в организации носят с одной стороны, горизонтальный и вертикальный характер.

Первые отличаются тем, что они менее подвержены искажению, чаще носят содержательный, координационный характер. Вертикальные потоки имеют нисходящее направление: сверху вниз от руководителя к подчиненному и восходящее - от подчиненного к руководителю.

С другой стороны, информационные потоки могут быть формальные и неформальные. Их трудно различать. Формальные потоки определены формальной структурой и служат для передачи официальных, чаще всего письменных, сообщений, которые легко контролируются руководителем. Они движутся по горизонтали как взаимосвязи между равными по служебному положению членами группы и по вертикали как взаимосвязи подчинения.

Неформальные - это те потоки, которые не совпадают с официально установленными, они возникают спонтанно и не поддаются контролю. Коммуникация не бывает простой как схема. Редка ситуация, когда осуществляется один вид коммуникации, как правило, в организации действуют несколько ее видов.

Руководителю иногда нужно и слушать, и писать, и отвечать собеседнику. В процессе коммуникации на каждом этапе возникают разнообразные помехи. Величайший враг коммуникации - это иллюзия, заблуждение, что она есть. Каждый из элементов коммуникативного процесса может содержать проблемы.

Например, получатель или отправитель не имеют готовности, желания коммуницировать, неблагоприятный психологический климат в коллективе, личностные моменты коммуникаторов (слабая память, невнимательность или страх). Или же, закодированная информация (сообщение) искажена, избыточна или неполноценна; возможно, для передачи данного сообщения избран неверный канал.

Эффективная коммуникация также зависит от социально-психологических факторов: особенностей ролей участников коммуникации, их статуса, протекания у них психических процессов.

Выделяется ряд важных областей коммуникативного взаимодействия руководителя с персоналом: «наем на работу» - получение представлений о «новичке»;

- «ориентация» - формирование у работников организационных ценностей и норм;
- «функционалирование» - обеспечение работников информацией об их рабочих функциях и ролях;
- индивидуальная оценка» - сообщение руководителем подчиненному своей оценки его вклада в достижение общей цели;
- «дисциплина» - ознакомление подчиненного с правилами организации.

Таким образом, для успешного взаимодействия руководителей и подчиненных в организации существует коммуникация. Она удовлетворяет с одной стороны, потребности организации в успешных формальных взаимодействиях и передачи информации, а с другой - потребности индивидов в общении и неофициальных контактах. 7

Считается, что поскольку большую часть работы в организации выполняют малые группы, то для понимания проблем коммуникации необходимо рассматривать коммуникативные "сети".

Сеть - это такое образование, которое занимает по своим размерам промежуточное место между индивидом и организацией, ведь если организация велика, то человек не может одновременно общаться со всеми ее членами. Для этого формируются такие подсистемы, так называемые - сети, в

пределах которых человек вступает в контакты с другими людьми. В организации множество сетей. Термин "сеть" имеет много схожего с понятием "группа", так иногда под сетью понимают упорядоченную неформальную группу, но есть между ними и отличие.

Сеть может охватывать ряд индивидов из разных малых групп устойчиво взаимодействующих друг с другом в соответствии с установленными схемами коммуникации. То есть, сеть состоит из индивидов, связанных между собой потоками сообщений, и показывает, каким образом члены организации взаимодействуют между собой.

Основой сети является заинтересованность работников в выполнении заданий, а также их интересы и симпатии друг к другу. Характер отношений в сети - регулярный, упорядоченный, а значит, придает установившимся неформальным отношениям предсказуемость, хотя сами сети возникают спонтанно.

Анализ сетей позволяет обнаруживать различия между идеальными и реальными коммуникативными отношениями; а также является инструментом исследования коммуникации: для создания оптимальных ее потоков, для выявления динамики организационной структуры.

Через этот анализ возможно изучение следующих реальных ситуаций:

- выявлять неформальные группы и ключевые неформальные роли;
- диагностировать изменения формальной структуры;
- приводить в соответствие формальную и неформальную структуры;
- пространственно размещать работников организации наилучшим образом.

Таким образом, описание сетей позволяет анализировать не конкретного индивида в коммуникации, а схемы межличностного взаимодействия, и сравнивать эти схемы с формальными сетями коммуникации, которые предписаны структуре организации.

Анализ сетей осуществляется посредством использования методов исследования малых групп: в частности, социометрии. Процедуры анализа сетей разнообразны. Часто используют процедуру выявления групп в организации и определение их влияния на коммуникативное поведение индивида.

Эта процедура осуществляется с помощью построения социометрической схемы (социограммы), где должны быть отражены неформальные взаимодействия сотрудников, а также построена схема организационной структуры, в которой отразятся формальные связи. Эти две схемы необходимо сравнить и, оценив расхождение этих схем, привести их в соответствие.

Считается, что формальная схема отражает ожидаемые линии коммуникации, а социометрическая - реальное положение дел. Важной процедурой анализа является «идентификация специальных

коммуникативных ролей», которая была предложена американским исследователем К. Левиным [14, с.640-642].

Все члены организационной коммуникации выполняют разные роли. Одни контролируют потоки информации, другие связывают группы, третьи - оказывают решающее влияние на поведение других или связывают организацию с внешней средой.

Коммуникативные (неформальные) роли должны находиться в некотором соответствии с формальными ролями сотрудников организации. Значительные расхождения между этими группами ролей затрудняют достижение организационных целей. Другой процедурой анализа является измерение таких показателей, которые характеризуют силу коммуникативных связей. Их можно рассматривать на трех уровнях: личностном, групповом и организационном.

Первый уровень является показателем интенсивности взаимодействия индивидов: чем больше связей, тем выше интеграция личных отношений. Второй уровень свидетельствует об открытости группы и ее связи с другими группами данной организации, третий - является показателем самой организации: ее разобщенности или сплоченности. Итак, коммуникативные потоки пронизывают все пространство организации, а коммуникативные сети являются «энергетическим средством, благодаря которому социальная организация может существовать».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление - это социальный феномен, характерный абсолютно для всех сфер человеческой жизнедеятельности, будь то семья, дружеский коллектив, различные общественные объединения и т. д. Каждый человек в своей жизни в различных ситуациях применяет те или - иные способы воздействия на поведение человека с целью изменить поведение другой личности в нужном для себя направлении. Однако неправильно выбранные методы могут привести к необратимым последствиям, поскольку человек не машина, и "поломки" в душе человека, вызванные неумелым управлением со стороны "пользователя", выражаясь на машинном языке, могут навсегда нарушить характер и структуру межличностных, профессиональных, отношений.

Вопросы, связанные с управлением, интересовали людей на всех исторических этапах существования человечества с самого зарождения общественной организации, волнуют людей на современном этапе и будут волновать на протяжении всего развития человеческой цивилизации независимо от того, о каком уровне управления идет речь, поскольку что может быть интереснее и полезнее, чем эффективное воздействие на поведение человека, группы, народа. В настоящий момент нет недостатка в управленческой литературе и каждый управленец, руководитель в целях обеспечения эффективности управления вооружается положениями, разработанными в рамках управленческих отраслей знания на основе теории управления.

На сегодняшний день в связи с социально-экономическими изменениями возрастает необходимость изучения теоретических и прикладных аспектов управления обществом, его сферами, организациями, учреждениями и т.д. Без компетентного постоянно совершенствующегося управления невозможно преодолеть трансформации, которые происходят в нашем обществе.

Значение психологических знаний для совершенствования управления обусловлено тем, что существуют закономерности, определяющие динамику взаимодействия людей в процессе управления, именно они зачастую воздействуют на деятельность. Поступки и подчинение людей. То есть, в процессе управления необходимо учитывать не только экономические закономерности, но и социально-психологические, а также психологию человека и групп.

Современная ситуация требует уделять все большее внимание социально-психологическим проблемам управления. Управление организационными и социально-психологическими процессами и явлениями, конкретное управление людьми, их действиями и поведением образует комплекс проблем, которые рассматриваются в данном учебном пособии.

Список литературы:

1. Андреева Г.М. Социальная психология // СПб.: Питер, 2010. 368-370 с.
2. Антонова Н.В. Психология управления / Н.В. Антонова. М.: Издательский дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2010. 226-228 с.
3. Богословский В.В. Общая психология учебное пособие / В.В. Богословский, А.А. Степанов, А.Д. Виноградова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Просвещение, 1981. 383-390 с.
4. Выготский Л.С. Психология развития человека / Л.С.Выготский, М.: Смысл: ЭКСМО, 2005. 136 с.
5. Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика / О.В. Евтихов, СПб.: Речь, 2010. 319 с.
6. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие / Л.Н. Захарова, М.: Логос, 2012. 187 с.
7. Занковский А.Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А.Н. Занковский, 2-е изд. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я.Кибанов М.: ИНФРА-М, 2012. 695 с.
9. Кабаченко Т.С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко, М.: Педагогическое общество России, 2003. 66 с
10. Королев Л.М. Психология управления: учебное пособие / Л.М. Королев, М.: Дашков и К, 2011. 188 с.;
11. Кричевский Р.Л. Психология лидерства / Р.В. Кричевский, М.: Статут, 2007, 542 с.;
12. Розанова В.А. Психология управления: учебное пособие / В.А. Розанова, М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999, 352-359 с.
13. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксененко [и др.]. Ростов н/Д: Феникс, 2001, 512 с.
14. Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович, Минск: Харвест, 2003. 640 с.
15. Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер, СПб.: Питер, 2000. 608 – 610 с.

Психология управления

Учебное пособие

Отпечатано в типографии Карагандинской академии МВД Республики
Казахстан имени Баримбека Бейсенова
г. Караганда, ул. Ермекова, 124