

**С.Н. Александров, Н.С. Почтаренко**



**ВЫПУСКНИКУ**

**ГОРНОГО ФАКУЛЬТЕТА**

**ДонНТУ**

**С БЛАГОСЛОВЕНИЕМ**

**Донецк  
2013**

ББК Ю 954

Выпускнику горного факультета ДонНТУ с благословением  
/Авторы-сост.: С.Н.Александров, Н.С.Почтаренко. - Донецк:  
ДонНТУ, 2013. - 152 с.

Предложен к использованию накопленный в мире опыт по управлению коллективом людей. Излагаются систематизированные сведения о резервах человеческого фактора, индивидуально-психологических особенностях персонала, методах и приёмах познания подчинённых и самого себя. Раскрыты психологические механизмы деятельности руководителя; даны практические рекомендации по укреплению дисциплины труда и искусству общения. Изложены методы предупреждения и преодоления конфликтов; требования, предъявляемые к руководителям.

Выражаем глубокую благодарность и признательность выпускникам горного факультета ДонНТУ 1978, 1982, 1983, 1990 г.г.: Булгакову И.И., Вишневецкому В.В., Лаптееву А.А., Напрасникову С.В., Хмелеву А.Н. за спонсорскую помощь в издании книги.

Авторы-составители

С.Н.Александров, д.т.н., проф.  
Н.С.Почтаренко, к.т.н., проф.

Рецензент

С.В.Подкопаев, д.т.н., проф.

## **История горного факультета ДонНТУ**

1921 г. – открытие Донецкого горного техникума в г. Юзовке.

1923 г. – образован горный факультет.

1926 г. – выпущено 25 инженеров; техникум реорганизован в горный институт (ДГИ).

1930 г. – ДГИ занял первое место в соревновании высших учебных заведений страны.

1935 г. – ДГИ реорганизован в Донецкий индустриальный институт (ДИИ).

1941 г. – ДИИ награждён орденом Трудового Красного Знамени.

1948 г. – образованы Высшие инженерные и ускоренные курсы.

1960 г. – ДИИ реорганизован в Донецкий политехнический институт (ДПИ).

1970 г. – ДПИ занял первое место среди вузов СССР в смотре-конкурсе «На лучшую организацию труда, быта и отдыха студентов».

1978 г. – выпущен 50-тысячный инженер, им стал студент горного факультета И.И.Булгаков.

1980 г. – образован Совет ветеранов войны ДПИ.

1993 г. – ДПИ реорганизован в Донецкий государственный технический университет (ДонГТУ).

1994 г. – на базе горного и горно-геологического факультетов образован Горный институт.

1997 г. – выпущен 100-тысячный инженер.

1999 г. – ДонГТУ занял первое место среди технических вузов Украины по результатам научно-исследовательских работ студентов.

2001 г. – ДонГТУ присвоен статус национального университета (ДонНТУ).

2002 г. – ДонНТУ первым среди вузов Украины принят в Европейскую ассоциацию университетов.

2003 г. – ДонНТУ награждён орденом Дружбы Социалистической Республики Вьетнам.

2008 г. – ЮНЕСКО признало ДонНТУ одним из лучших технических вузов Украины.

2010 г. – установлены именные стипендии выпускников ДонНТУ – Героев Украины для лучших студентов горного факультета.

## Человеческий фактор в производстве и управлении

Под *человеческим фактором* понимают человека во всей совокупности его потребностей и интересов, во всех сферах его жизнедеятельности. Если говорят о человеческом факторе на производстве, то его определяют как *совокупность отношений человека к труду и к другим людям в процессе труда*.

Резервы человеческого фактора связаны с работоспособностью, которая включает в совокупности как физические, так и духовные силы человека. С начала рабочей смены работоспособность постепенно нарастает, что приводит к росту продуктивности труда. Это *период вработывания*, за которым наступает *период относительно высокой и устойчивой работоспособности*. На протяжении этого времени продуктивность труда наиболее высокая и меньше происходит случаев производственного травматизма. Затем следуют *психологические затруднения*. Рабочий начинает уставать, но ему ещё удаётся не поддаваться усталости, которая компенсируется силой воли. Далее следует *период неустойчивой компенсации*: качество и продуктивность труда падают. К концу работы наступает так называемый *конечный порыв*, когда утомление нарастает и человек не может с ним справиться, работоспособность угасает, внимание ослабевает.

Что дают нам знания периодических изменений работоспособности? Для поддержания на должном уровне продуктивности труда и качества продукции целесообразно предусматривать *перерывы для отдыха* к тому моменту времени, когда работоспособность начинает падать. Ответственную работу следует планировать на период наивысшей работоспособности. В период падения работоспособности нужно усилить *контроль* за соблюдением правил безопасности.

Работоспособность человека изменяется в течение суток. Так, в ночное время (24 - 5 ч) больше всего брака и травматизма, двигательная реакция ослабевает вдвое, увеличивается время реагирования на сигнал, менее подвижны нервные процессы. Наивысшая активность в жизнедеятельности наблюдается у большинства людей до полудня. Продуктивность труда в вечерние смены несколько ниже, чем в утренние.

Не все люди одинаково приспособляются к сменной работе –

одним лучше работается в первой половине дня, другим – вечером, а третьим – безразлична смена дня и ночи. Люди, называемые «жаворонками» (1/6 часть), рано просыпаются, чувствуют себя бодрыми и работоспособными в первой половине дня. Вечером они испытывают сонливость и рано ложатся спать. «Совы» (1/3) активны в вечернее и ночное время дня и засыпают далеко за полночь, просыпаются поздно. Почти половина людей – «голуби» или «аритмики», которым безразлично время труда и отдыха.

В жизнедеятельности человека на протяжении суток выявлено *пять физиологических подъёмов*: около 5, 11, 16, 20 и 24 ч (по зимнему времени) и *столько же спадов* - около 2, 9, 14, 18 и 22 ч. С 4 до 5 ч у человека наиболее сильная активизация подсознательных структур. В это время подсознание, подчиняясь командам сознания, максимально открыто для доступа хранящейся в нём информации.

Специалисты из института Макса Планка (Германия) установили, что человек физиологически запрограммирован ещё на *три короткие дневные передышки - дремоты*, не считая ночного сна. Внутри нас есть своего рода «часовой механизм», который рекомендует нам через каждые четыре часа подремать, а именно в 9, 13 и 17 ч. При этом достаточно опустить голову на руки и подремать только 10 минут и к человеку возвращается бодрость и свежесть.

Кроме суточных, отмечаются колебания работоспособности в течение недели. В понедельник (первый рабочий день после выходного) работоспособность невысокая. К середине недели происходит повышение работоспособности, а к концу недели работоспособность падает. Она колеблется и в течение месяца, и времён года. К весне человек испытывает усталость, сонливость, снижается тонус, ухудшается работоспособность. Руководителю важно не только научиться оценивать и учитывать уровень работоспособности подчинённых. Столь же необходимо грамотно организовать режим труда и отдыха, улучшать условия труда, заботиться о морально-психологической атмосфере в коллективе.

*Качество* продукции определяется человеком, то есть в человеческом факторе заложены резервы его повышения. Качество определяется, в основном, профессиональным мастерством работников. Если работоспособность является главным резервом повышения производительности труда, определяющим количество создаваемого продукта, то профессиональное мастерство

ответственно за качество продукции. Работоспособность и мастерство тесно взаимосвязаны. Главное в жизни не то, что мы делаем, а то, как делаем - сколько любви, души, добра, чистоты вкладываем в содеянное.

*Что нужно людям, чтобы добросовестно трудиться?* Люди хотят внимания, доброжелательного отношения, постоянного доверия руководства к себе. Люди любят получать удовольствия в любом виде и особенно вознаграждения. Им нравится работать в хороших условиях и по душе жизнерадостная атмосфера на работе.

*Чего же ждёт человек от своей работы?* Людей привлекает: интересная, увлекательная работа с коллегами, уважающими друг друга; одобрение и стимулирование хорошей работы; возможность самосовершенствования; доступ к информации, касающейся своей работы; возможность видеть результаты своего труда

Исходной основой мастерства является *профессиональная пригодность*, то есть совокупность свойств, обеспечивающих соответствие индивидуальных возможностей человека объективным требованиям данного вида трудовой деятельности. Проходчиком, ГРОЗ, бригадиром, начальником участка и т. д. может работать не каждый. Есть люди непригодные для определённых видов деятельности. Профессиональная пригодность к профессии определяется природными задатками и приобретёнными качествами, прежде всего успешным овладением профессией и степенью удовлетворения своим трудом. Неудачный выбор профессии из-за непригодности к ней ломает судьбу человека, делает его неудачником, вечно недовольным.

Важное значение следует уделять *подбору руководящего состава и специалистов*. Успешные предприниматели считают, что для создания эффективной команды управляющих и специалистов на предприятии нужно придерживаться *правил*: принимайте только людей, имеющих опыт работы; подбирайте только самых квалифицированных работников; постарайтесь выяснить, соответствует ли подготовка принимаемых на работу сотрудников системе ценностей вашей компании; старайтесь, чтобы ваша управленческая команда была как можно меньше.

Одной из основных составляющих человеческого фактора является атмосфера взаимоотношений руководителя и подчинённого. Она должна быть *дружелюбной*. Наряду со строгим спросом за

результаты работы - обязательна доброжелательность. *Приветливо посмотреть, дружелюбно поздороваться, с радостью встретить друг друга, с интересом выслушать собеседника, уважать и не унижать достоинство каждого* - вот чего нам не хватает, вот что является острейшим дефицитом во взаимоотношениях людей.

Известно, что преуспевание выпускников вузов примерно на 15% обуславливается техническими знаниями и на 85% - личностными качествами и способностью руководить людьми. Умение работать с людьми - важнейшее качество, которым должен обладать руководитель.

Руководителям необходимо стараться постоянно возбуждать в окружающих положительные чувства, которые включают благодарность, доверие, дружеское расположение, любовь, симпатию, сострадание, уважение. Ведь ни у кого не возникнет желания вредить человеку, которого он любит, уважает или чьим мастерством он восхищается. Нужно избегать даже самых мягких форм бессмысленного мщения, так как это вызовет еще более сильную ответную жестокость. В сложившихся взаимоотношениях винить некого, кроме себя. Чтобы заслужить любовь, нужно стараться быть как можно полезнее. Когда мы помогаем людям, мы не только завоёвываем их любовь, но и становимся более близкими. Всё, что мы делаем, так или иначе возвращается к нам. Спросите себя: приносите ли своим трудом, душевным теплом пользу окружающим? Что вы сделали хорошего, чем помогли людям? Терпимы ли вы к поступкам и мнению других людей?

*Понять другого, понять себя и быть понятым* - такова логика человеческого взаимопонимания. Умение расположить к себе людей, завоевать их симпатии является гарантией успеха в вашей деятельности. Мы не способны за короткий срок изменить окружающих нас людей. Но мы можем изменить своё восприятие окружающих и самих себя.

Мы всегда вступаем в отношения с другими людьми с большими надеждами. Для сохранения справедливости во взаимоотношениях следует подумать о других людях, об их «ценностях», придерживаясь правила – «Делай для других то, что они хотели бы, чтобы вы сделали для них». Получайте удовольствие от взаимоотношений с людьми.

## Индивидуально-психологические особенности персонала

Между всеми нами очень много различий. Мы отличаемся друг от друга не только внешним видом, но и своими чисто индивидуальными, присущими только каждому из нас, мироощущениями, темпераментами, характерами, способностями и поступками. Залогом успешной работы руководителя с подчинёнными является умение индивидуально работать с людьми, принимать во внимание их психологические особенности, создавать условия для проявления их способностей и дарований.

Руководителям всех рангов следует хорошо знать и понимать народ, чувствовать его запросы. Современные люди обычно хотят: умного, независимого, привлекательного лидера; ясных, понятных, масштабных программ; сильной власти; порядка, справедливости, равенства; обеспечения жильём и питанием; защиты; бережного отношения к нравственным ценностям; близких результатов; твёрдого следования провозглашённым целям.

Специальные методики позволяют выявить отдельные индивидуальные психологические особенности человека. Некоторые качества личности определяются с помощью тестов. В настоящее время используются *три основных вида тестов*: личностные, применяемые для определения индивидуальных свойств человека: способностей, темперамента, характера; интеллектуальные, направленные на диагностику уровня умственного развития и его соответствия возрасту человека; профессиональные, применяемые для профессионального отбора людей, изучения их мотивации и пригодности к определённым видам деятельности.

Однако следует помнить, что возможности тестов не безграничны, так как позволяют делать выводы о свойствах личности только в определённых пределах. Тесты дают нам данные о состоянии и возможностях человека только в данный период его жизни и профессиональной деятельности. Они не дают оснований судить о подлинных причинах наблюдаемых состояний и уровне развития человека.



## Потребности, мотивации, мотивы

Испытываемые человеком надобность, недостаток, необходимость, нужду в определённых условиях жизни и развития, требующие удовлетворения именуют *потребностями*. Они являются источником активности, движущей силой поведения и ядром личности. Это внутренние побудительные силы поведения и деятельности человека. Жизнь человека характеризуется тем, что люди почти всегда чего-то желают и не одного. Если одна потребность становится у человека особенно сильной, другие как бы отодвигаются на второй план.

Психолог А. Маслоу создал иерархическую модель потребностей, в соответствии с которой утверждает, что высшие потребности могут направлять поведение человека лишь в той мере, в какой удовлетворены его более низшие потребности. *Порядок их при этом таков*: физиологические потребности; потребности в безопасности, стабильности и защите; потребности в любви, привязанности и принадлежности к группе; потребности в уважении, признании своей значимости; познавательные потребности; эстетические потребности; потребности в самоутверждении, реализации способностей и талантов человека. Однако, чем ниже расположена потребность в иерархии, тем она сильнее и приоритетнее.

В основании пирамиды поставлены *физиологические потребности*, направленные на биологическое выживание человека. Хронически голодный человек вряд ли стремится творить, делать карьеру, уважать себя и окружающих. Недостаток в пище, воде, чистом атмосферном воздухе, сне, тепле, жилье, одежде, сексе оказывает существенное влияние на все психические процессы и на личность в целом. Появляется раздражительность, замедляется реакция, трудно сконцентрировать внимание, развивается эгоистичность, обидчивость и т. д.

Каждый человек непрерывно тяготеет к тому, чтобы не испытывать недостаток в необходимом, иметь кров над головой (жилище), обеспечить себе и семье достойное существование, иметь постоянную работу, гарантию обеспеченной старости, почувствовать свою защищённость от житейских неурядиц. Отсюда возникают *потребности в безопасности и защите*, в стабильности и уверенности в завтрашнем дне, в законе и порядке.

Одним из важнейших для человека является ощущение, что он является предметом *заботы и любви*. Благодаря этой потребности мы ищем друзей, поддерживаем тёплые отношения с окружающими людьми дома и на работе. Мы боимся одиночества. Отсюда вытекает потребность в семье, родственниках, друзьях, единомышленниках, коллективе. Мы склонны лучше относиться к членам своей общности, нежели чужой. Вступая в общение с кем бы то ни было, старайтесь создавать теплоту отношений. Следует всегда стараться любить других и быть ими любимыми.

Человеку нравится ощущать к себе *уважение и значимость*. Ему необходимо, чтобы окружающие признавали его таким, каким он сам себя представляет. Поэтому, если вы намерены установить с человеком прочный контакт, не пытайтесь разоблачить его нравственные изъяны или задеть его достоинство. Задетое самолюбие найдёт возможность для мести.

*Познавательные потребности* выражаются в стремлении утолить любознательность, познать, понимать, уметь. Людям доставляет огромное удовольствие демонстрировать свои знания и способности. *Эстетические потребности* обуславливают тяготение к гармонии, красоте, порядку, возвышенному и прекрасному.

Стремление человека узнать и показать на что он способен, выразить и реализовать свои способности является самым сильным внутренним двигателем каждого. Эту потребность человека, занимающую высшую ступень в классификации, называют *потребностью в самоактуализации*, то есть в самореализации себя, в желании человека стать тем, кем он может стать. Человек, достигший этого высшего уровня, добивается полного использования своих талантов и способностей.

Средний человек удовлетворяет свои потребности примерно в следующей степени: 85% - физиологические, 70% - безопасность и защита, 50% - любовь и принадлежность, 40% - уважение, признание, оценка и 10% - самоактуализация.

Образность выражений: «разум возобладали над чувствами», «рассудок управляет желаниями» не вполне соответствует их реальному содержанию. Говоря о победе разумного начала, мы говорим о победе одних потребностей над другими.

Управление своими потребностями невозможно без их знания. Человек осознаёт своё хотение, обозначает его словом и, более того,

вырабатывает идею, которая лежит в основе значения слова. Хорошо известно, что идея, овладевшая человеком, определяет его поведение, если потребность превратится в страстное желание.

Тот, кто пытается проявлять силу воли для подавления своих потребностей, всегда будет терпеть поражение. Формировать полезные, нужные вам потребности можно лишь при глубоком личном желании, ориентируясь на получение от этого радости и удовлетворения.

Влечения или побуждения, вызывающие активность человека и определяющие целенаправленность его поведения и деятельности именуется *мотивацией*. Она включает в себя желания, интересы, мотивы, потребности, стремления, установки, цели, эмоции. Мотивация – это переживаемая и часто *бессознательная* психологическая причина поведения. Она представляет *сумму* различных причин и ситуаций-раздражителей, которые побуждают человека *захотеть выполнять* ту или иную деятельность.

Конечной целью любой мотивации является соответствующее *вознаграждение*. За любым поведением кроется то или иное вознаграждение, которое может представлять собой либо выигрыш, либо потерю. Предвкушение награды заставляет большинство людей энергично двигаться к поставленной цели.

Внешние или внутренние побуждения, поводы к деятельности, направленные на удовлетворение потребностей человека именуется *мотивами*. Это совокупность условий, вызывающих активность человека; движущие причины, обуславливающие поведение и действия людей. Большинство наших мотивов выражается в виде ответа на вопрос: ради чего я совершаю это действие? Мотивы являются, как правило, *осознаваемой причиной*, лежащей в основе выбора действий, поступков и поведения личности. Каждый человек руководствуется теми или иными мотивами.

Для того чтобы понять, как человек относится к окружающему его миру, необходимо узнать мотивы, которые заставляют его ставить перед собой те и иные цели и достигать их. В качестве мотива всегда выступает переживание чего-то лично значимого для индивида. Все побуждения к деятельности можно свести к четырём *мотивационным факторам*: 1) привлекательность самого процесса деятельности; 2) прямой конечный результат деятельности; 3) вознаграждение, выражающееся в оплате труда и других

ценностях; 4) подневольное поведение: избежать репрессий путём подчинения силе.

На данном этапе развития нашего общества основная масса работников (не менее 80%) главным образом мотивирована заработной платой. Мотивы скрыты, и понять их можно, только сопоставляя различные факты, не допуская поспешных выводов. Обычно поведение человека побуждается множеством мотивов. Мотивы могут осознаваться человеком (это и есть *желание*), а могут и не осознаваться, тогда они называются *влечениями*. Они могут быть сильными и слабыми. Мы должны помнить, что сила мотивов возникает за счёт интересов, стремлений, потребностей и чувств.

Каждый отдельный человек имеет доминирующую тенденцию руководствоваться либо мотивом достижения, желанием добиться чего-то, либо мотивом избежания неудачи, страхом утраты. В принципе *мотив достижения* связан с продуктивным выполнением деятельности, а *мотив избежания неудачи* - с тревожностью и защитным поведением. Эти мотивы заложены в каждом из нас, порождая те или иные действия и противодействия. Они являются достаточно вескими причинами любых действий. Поэтому необходимо стремиться понять мотивы деятельности ваших подчинённых для того, чтобы лучше предвидеть их поведение и корректировать в связи с этим свои действия.

## Темпераменты

Динамику психической деятельности человека характеризует темперамент. Он связан с деятельностью центральной нервной системы и проявляется в *силе чувств*: их глубине или поверхностности; в *уравновешенности*: их устойчивости или быстрой смене; в *подвижности*: скорости их протекания.

Показателями силы нервной системы человека являются выносливость, умение находить выход из сложных и тяжёлых жизненных ситуаций без нервных срывов. Критерием силы нервной системы является работоспособность человека, которая свидетельствует также об опытности, тренировке и мастерстве.

Для состояния центральной нервной системы большое значение имеет степень уравновешенности процессов возбуждения и торможения. В одних случаях преобладает процесс возбуждения, в

других - процесс торможения, а в третьих - оба эти процесса находятся в одинаковом по силе состоянии. Кстати, процесс торможения очень энергоёмок. Он в десятки раз превосходит возбуждение. Известно, что сдержаться намного труднее, чем позволить себе то или иное действие. Умение владеть собой, быть выдержанным и сохранять самообладание в труде и в быту характеризует степень уравновешенности.

Под понятием подвижности (лабильности) нервных процессов подразумевается способность их сменять друг друга с той или иной скоростью. Хорошо известно, что у одних нервный процесс идёт быстро, у других медленно; у одних он подвижен, у других инертен. Человек с подвижными нервными процессами легко и быстро привыкает к новому виду деятельности, новой обстановке. Инертный - ко всему новому приспосабливается труднее и дольше.

Сильный, уравновешенный, подвижный тип нервной деятельности соответствует *сангвиническому* темпераменту, характеризующемуся быстро возникающими, но легко сменяющимися друг друга переживаниями, живостью движения. Сангвиники общительны, отзывчивы, небидчивы, контактны, эмоциональны, энергичны, работоспособны, но не усидчивы. Они разносторонни в своей деятельности, отличаются любознательностью, оптимизмом и жизнерадостностью. Не любят однообразной работы, не терпят ожидания, склонны к рассеянности и торопливости в выполнении производственных задач. Бурно реагируют на внешние события, но способны контролировать и регулировать свои эмоции. Речь громкая, быстрая, отчётливая. К порученному делу сангвиники относятся с большой ответственностью. Умеют подчинять своей воле людей, имеют большое самообладание и сдержанный характер. Любят точность, основательность и объективность. Сангвиника можно использовать для разрядки конфликтных ситуаций и организации совместных действий.

Сильный, уравновешенный, малоподвижный тип нервной деятельности соответствует *флегматическому* темпераменту, которому свойственно исключительное спокойствие и устойчивость настроения, лишённое бурных эмоций. Лишь иногда они позволяют себе бесстрастно пошутить. Флегматики солидны, аккуратны, настойчивы, исключительно уравновешены, усидчивы, выдержанны, медлительны в действиях и разговоре, терпеливы. Солгать могут

лишь в исключительных случаях. Речь монотонная, без резко выраженных эмоций. Отличаются логичностью суждений, энергичностью, упорством, самообладанием, замкнутостью, постоянством привычек и привязанностей. Вместе с тем они инертны, осторожны, медленно переключаются с одной работы на другую, долго адаптируются в новых условиях. Они не склонны к товариществу и предпочитают одиночество, поэтому надо помогать им избавляться от одиночества; не разговорчивы и сводят беседу к выяснению главного. В работе любят чистоту и порядок. Флегматика можно убедить только хорошо продуманными доводами. Использовать его необходимо на работах, не требующих мгновенных решений или реакций. Весьма полезно воспользоваться на работе его организаторскими способностями и спокойствием. Флегматик незаменим в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, неторопливости, продуктивен в монотонных условиях деятельности.

Сильный, неуравновешенный, подвижный тип нервной деятельности соответствует *холерическому* темпераменту, которому свойственна большая активность, резкая смена настроения, высокая и быстрая эмоциональная возбудимость, порывистость и беспорядочность движений. Холерики раздражительны, вспыльчивы, агрессивны, склонны к жестокости, неусидчивы, не способны контролировать и сдерживать себя, сильно впечатлительны, сравнительно легко ранимы, самолюбивы, самооценка завышена, смешивают часто независимость с анархией. Прямолинейны, довольно расположены ко лжи, недоверчивы. Хвастуны, они любят всё приукрашивать. Однако они весьма работоспособны, открыты, общительны и энергичны. Могут работать «запоем», преодолевая любые затруднения, если их желания совпадают с необходимостью. Они постоянно находятся в поисках новых и сильных ощущений. Нередко вслед за подъёмом активности наступает период депрессии, упадка сил. Смелы в суждениях и склонны к решительным действиям, но иногда опрометчивы в своих поступках. Склонны к необдуманному и неоправданному риску, отваге. Речь громкая, быстрая, с колеблющимися интонациями. Им неуютно в семейном кругу, и поэтому они нуждаются в многочисленных и разнообразных друзьях вне дома. Могут увлекать других своим энтузиазмом и любят быть в

центре внимания. Характерные болезни - невроз, неврастения.

Холерики наиболее продуктивны там, где требуется высокая активность, концентрация внимания, лидерство. Они должны быть всё время загружены работой, решением каких-то задач, иначе они могут использовать свою энергию неадекватно. На работе их следует держать в рамках, указывать как и что делать, и не бояться идти с ними на столкновение, так как они легко идут на примирение. Кроме того, как правило, они являются людьми очень уживчивыми и обладающими вполне добрым сердцем. С ними нужно только правильно обращаться и не принимать к сердцу их выходок, которые по большей части безвредны. Не следует публично упрекать и унижать их, так как можно вызвать бурную реакцию на происходящее. Они плохо переносят однообразный монотонный труд. Тяжело уживаются с меланхоликами и другими холериками в силу своей раздражительности и «безудержности».

Слабый, неуравновешенный, малоподвижный тип нервной деятельности соответствует *меланхолическому* темпераменту с медленно возникающими, но глубокими и длительными чувствами, внешне маловыразительными. Меланхолики замкнуты, легко внушаемы, вялы, быстро утомляемы, застенчивы, нерешительны, тревожны, совестливы, рассеянны, робки, слабовольны, повышено впечатлительны, эмоциональны, легко ранимы, отзывчивы, добры, осторожны, необщительны. Они склонны к продолжительным переживаниям, медленно осваиваются и привыкают к переменам жизни. В экстремальных условиях впадают в панику, уныние, тоску. Меланхолики очень болезненно переносят неудачи. У них преобладают отрицательные эмоции. Самооценка занижена. В привычных условиях они контактны, активны, могут проявлять силу воли. Не практичны в широком смысле, не расторопны, не уверены в себе, склонны к самообвинениям, испытывают чувство неполноценности. Говорят медленно и негромко. Любят одиночество и довольствуются одним или двумя товарищами. Они достаточно трудолюбивы, но решения принимают с трудом. Редко живут настоящим, хорошо помнят прошлое и думают о будущем. Верны своим привычкам, не любят перемен. Учитывая вышесказанное следует вести себя с меланхоликами с большой осторожностью. Они требуют к себе мягкого, тактичного, справедливого и доброжелательного отношения. Необходимо

взывать к их чувствам, чаще использовать похвалу и показывать, что их уважают и с ними считаются. Не следует идти наперекор их привычкам и пристрастиям. Легче уживаются они с флегматиками и сангвиниками.

Во взаимоотношениях пар чаще всего встречаются сочетания «холерик - холерик», «сангвиник - сангвиник» и «флегматик - сангвиник». Не бывает взаимных отрицаний в паре типа «флегматик - флегматик». Более широкий диапазон сочетаний с другими типами темперамента имеют меланхолики, которые устойчиво сохраняют межличностную привлекательность к себе подобным, к флегматикам и сангвиникам.

Скорость осмысления услышанного у каждого человека индивидуальна, это нужно учитывать при общении. Быстрому в суждениях активному холерику очень трудно подстроиться под темп разговора с флегматиком. Учитесь подстраиваться под ритм другого человека, не торопите его, не пытайтесь навязать ему свой темп. Никогда не возмущайтесь медлительностью другого, не кричите, не обвиняйте его. Флегматик может осознать, что вы возмущены, только через какое-то время.

Различать подчинённых по темпераментам необходимо для того, чтобы обеспечить индивидуальный подход к ним и, принимая во внимание особенности их нервных процессов, избрать наиболее подходящие формы общения с ними. Знание темпераментов окружающих вас людей поможет вам соотнести индивидуальные особенности человека со спецификой работы и эффективнее организовать коллектив.

Темперамент относительно устойчив и мало подвержен изменениям под влиянием среды и воспитания, однако он корректируется при страстном желании. Свойства темперамента могут как благоприятствовать, так и противодействовать формированию определённых черт личности. Каждый человек при желании может выявить и развить свои положительные стороны и пригасить отрицательные черты. Можно пожелать холерикам сдерживать амбиции и быть терпимее к окружающим людям. Меланхоликам - меньше внимания обращать на неудачи и мелкие дрязги. Флегматикам – почаще раскрывать свои чувства. Сангвиникам – быть более внимательными, последовательными в своих планах и действиях.



Какой темперамент лучше? Для ответа на этот вопрос обратимся к истории. Сангвиниками были Леонардо да Винчи, Б.Наполеон; флегматиками – И.А.Крылов, М.И.Кутузов; холериками – И.П.Павлов, Пётр I, А.С.Пушкин, А.В.Суворов; меланхоликами – Н.В.Гоголь, М.М.Зощенко, Н.А.Некрасов, Л.Н.Толстой, П.И.Чайковский. Выходит, нет плохих и хороших темпераментов. Это в очередной раз свидетельствует о мудрости природы, где всё уравновешенно. Просто человек должен выполнять ту работу, которая приносит ему удовлетворение и радость. А для этого необходимо, чтобы характер работы соответствовал склонностям человека и позволял ему шире проявить свои способности.

Названные темпераменты в чистом виде встречаются редко. Куда чаще в людях встречаются черты всех четырёх типов темпераментов, одни из которых выражены сильнее, а другие - слабее.

### **Эмоции и чувства**

Естественные субъективные реакции человека и животных на воздействия окружающего мира, внешние и внутренние раздражители именуют *эмоциями*. Это мгновенные, интуитивные акты, не связанные с размышлением.

Если ум и воля в какой-то степени подчиняются нам, то эмоции всегда возникают и действуют помимо нашей воли и желаний. Иногда эмоция всецело подчиняет наш ум и волю. Известно, что сознание не может контролировать такие эмоции, как стыд, вина, обида, отвращение.

Эмоции организуют и направляют наше поведение и деятельность. Они всегда возникают и действуют на уровне подсознания. У человека эмоции нередко могут преобладать над сознанием. Каждый ли из нас выбирал возлюбленную или жену по рассудку? Голос сердца превалировал над голосом разума.

Все без исключения жизненные процессы сопровождаются эмоциями. Благодаря им постоянно поддерживается оптимальный тонус жизни, здоровье и работоспособность. Эмоциональное возбуждение, возникнув в глубинах мозга, распространяется на весь организм и накладывает свой отпечаток на работу сердца, кровеносных сосудов, печени и других жизненно важных органов. Причём внутренние органы мгновенно вовлекаются в возбуждение

автоматически, независимо от нашей воли.

Без эмоций невозможно жить, можно лишь существовать, как в призрачном мире. Человек без эмоций является большим терминальной фазой шизофрении. Это тяжелейший диагноз.

Все эмоции издавна принято разделять на две большие группы: *положительные* (позитивные, приятные, повышающие тонус организма) и *отрицательные* (негативные, неприятные, действующие угнетающе, печальные, тягостные). Разделение эмоций на положительные и отрицательные - *относительно*. Действие эмоций на человека различно. Иногда и положительные эмоции могут вызвать состояние стресса, тогда как отрицательные эмоции, мобилизуя защитные механизмы, закаливают организм. Отрицательное влияние чрезмерно положительных и труднорегулируемых эмоций встречается довольно редко. Но история знает несколько подобных примеров. Так, древнегреческий драматург Софокл умер под аплодисменты толпы, венчающей его гений. Персидский царь Ксеркс и поэт Филемин умерли от безумного смеха. Племянница математика Г.Лейбница умерла, найдя в смертном одре (постели) своего дяди 600 тысяч франков.

Известно, что при эмоциональном подъёме человек иногда совершает действия, которые ему не под силу в обычном состоянии. Великая цель рождает великую энергию. Целый ряд артистов отмечали факт снятия болевых ощущений в период выхода на сцену и вхождения в эмоционально насыщенное состояние деятельности. Аналогичные случаи отсутствия болевых ощущений и функционирования сознания неоднократно наблюдались во время Великой Отечественной войны, когда смертельно раненые лётчики осуществляли посадку своих самолётов на аэродром и после остановки тотчас же умирали.

Эмоции влияют на все стороны жизнедеятельности человека. Положительные эмоции, мобилизуют резервы организма, повышают умственную и физическую работоспособность человека, производительность труда. Только в состоянии эмоционального подъёма человек может творить.

Положительные эмоции способствуют благожелательному восприятию других людей. В радости человек добр, отзывчив, терпим, готов понять, оправдать, простить. Это состояние, когда ты любишь и тебя любят. Житейская мудрость учит обращаться с

просьбой или предложением к кому-то в момент доброго расположения его духа. На фоне радостного возбуждения снижается критическое восприятие окружающего мира, всё кажется достаточно привлекательным, добрым, красивым. В радостном настроении у человека формируется благоприятное впечатление о людях. Кто в любимой женщине ищет недостатки? А кто их видит? Замечаем только лучшее, а зачастую и приукрашиваем её собственным воображением. Сквозь розовые очки не видны изъяны.

Отрицательные эмоции ослабляют способность воспринимать и правильно оценивать даже самые веские и серьёзные аргументы в пользу той или иной точки зрения. Нельзя принимать за чистую монету всё, что сказано в эмоционально неуравновешенном состоянии. Следует прощать друг другу несправедливые слова и экстремизм в суждениях, умея отделять подлинные ценности от ситуативных колебаний настроения. Нередко собственное озлоблённое состояние проецируется на другого человека, который начинает восприниматься как недоброжелатель, затаивший обиду и способный причинить зло. Повышенная отрицательная эмоциональность может только осложнить процесс восприятия и понимания человека человеком. Это вызвано тем, что эмоции непосредственно влияют на наше восприятие, на то, что мы видим и слышим. Человек, к которому мы испытываем презрение, кажется нам низким и ущербным. В состоянии сильного возбуждения мы воспринимаем окружающий мир совершенно иначе, чем в спокойном состоянии. В гневе человек злится на весь мир и видит его в чёрных красках. По этой причине никогда не следует категорически отвергать аргументы собеседника, если у вас плохое настроение или неприятные переживания. Эмоциональная неуравновешенность и разгул страстей существенно деформируют истинные взгляды и мнения.

Учёные подсчитали, что отрицательные эмоции могут снизить работоспособность в среднем: утром на 16%, а вечером даже на 64%. Эмоции гнева снижают производительность труда на 12-19%. Иной раз после отрицательных эмоций может даже появиться желание полного отказа от работы.

В настоящее время более 50% всех, кто обращается за помощью к врачам, страдают от болезней, вызванных отрицательными эмоциями. С финансовой точки зрения это означает, что

эмоциональный стресс наносит больше ущерба стране, чем теневая экономика. Установлено, что для психического здоровья *оптимальным соотношением* положительных и отрицательных эмоций является 7:1. В действительности же существует явная избыточность отрицательных эмоций. Никто никогда не жалуется на чрезмерно хорошее настроение, на избыток радости, на сверхнеобходимую доброжелательность и лёгкость в общении. Наоборот, этого всегда не хватает. Практически все взрослые люди ощущают значительную нехватку положительных эмоций. Так ребёнок ежедневно смеётся в среднем 400 раз, а взрослый – всего лишь 15.

Отрицательные эмоции не опасны для здоровья, когда они чередуются с состоянием радости, удовлетворения. Но если отрицательные эмоции длительны или носят непрерывный характер, то они становятся опасной ступенькой к болезням.

Положительные эмоции вызывают повышение кровяного давления, увеличение частоты сердечных сокращений, но такие реакции кратковременны. А вот страх, тревога, тоска (отрицательные эмоции), вовлекая в реакцию желудок, кишечник, сердце, сосуды, ведут к нежелательным последствиям. Возникшее эмоциональное возбуждение отрицательного знака остаётся в центральной нервной системе и распространяется на эти органы. Важным свойством отрицательных эмоций является их способность «обрастать» бесчисленным количеством причин для их возникновения, и поэтому они становятся практически постоянными. Длительные отрицательные эмоции или повторные эмоциональные воздействия отрицательного характера (переживания конфликтного характера) могут вызвать депрессию.

*Как управлять эмоциями?* В глубоком смысле управление эмоциями состоит не в умении подавлять определённые внешние компоненты эмоций. Оно заключается в том, чтобы не позволять отрицательной эмоции в определённой обстановке возникнуть вообще, так как это может привести к межличностному конфликту.

При общении с разгневанным человеком лучшей стратегией является *спокойное выслушивание*, пока другая сторона выпускает яд, и даже просить собеседника продолжить свой диалог до тех пор, пока он не скажет последнее слово. Таким путём снижается эмоциональная напряжённость. К тому же желательно в самый

начальный момент предложить возмущающемуся сесть, а самому не реагировать на эмоциональное проявление другой стороны, даже если вы прекрасно знаете, что он не прав.

Любое дело требует положительного, разумного, спокойного подхода. Лишние волнения могут помешать правильной оценке обстоятельств и ограничить возможности человека для решения той или иной задачи. Многие психологи склонны считать целесообразным не разрядку эмоций, а *умение вести себя спокойно* в любой напряжённой ситуации. Когда Сократ замечал в себе расположение к гневу, он обуздывал себя, начиная говорить тихим голосом. Он считал, что наиболее важным свойством человека, как нравственного существа, является способность самообладания. К тому же, сейчас известно, что повышение голоса или крик во время приступа гнева вызывает обратную связь и делает нас ещё более сердитыми. Медленная, тихая и мягкая речь уменьшает гнев.

Для того, чтобы избежать срывов, неудач, унижения от поражений, надо не «замахиваться» на непосильное, не пытаться разрешать задачи, которые выше ваших возможностей. У каждого из нас есть свои пределы. Правда, в пределах своих возможностей каждый из нас должен стремиться к достижению своей вершины. Хорошим средством снижения влияния отрицательных эмоций является переключение внимания на другой предмет или вид деятельности (физическая нагрузка, всевозможные движения, расслабление всего тела). Лучше заняться тем, что вам приносит радость, удовлетворение, что вас интересует и увлекает.

*Радость* обостряет чувство восприимчивости к миру, позволяет нам восхищаться и наслаждаться им. Радостный человек видит мир в его красоте и гармонии, воспринимает людей в их лучших проявлениях и получает удовольствие от окружающей среды, не анализируя и критически не осмысливая её. Любое ощущение кажется нам гораздо более приятным в радости, нежели в печали. Именно в радости мы воспринимаем мир «сквозь розовые очки». Переживание радости характеризуется чувством удовлетворения и уверенности в себе. В радости человек чувствует себя любимым и заслуживающим любви. Испытывая радость, человек начинает лучше относиться к себе, его самооценка значительно повышается. Если общение с каким-то человеком доставляет вам радость, то вы наверняка будете доверять этому человеку, полагаться на него.

Эмоции, как и наши мускулы, *поддаются воспитанию и тренировке*. «Главное - сделать трудное привычным, привычное - лёгким, лёгкое – приятным», - поучает К.С.Станиславский. Необходимо научиться подавлять бесполезные возбуждения, ненужные мысли, мучительные воспоминания и представления в самом их зачатии. Следует сразу же постараться переключить своё внимание на другую тему.

Перечень факторов, *улучшающих настроение*: пребывание в обществе любимого человека, счастливых людей или в кругу хороших друзей; высказывание комплиментов или похвал в чей-то адрес; умение развлечь и развеселить окружающих; оказание помощи другим; откровенная и открытая беседа; выражение любви к людям; ласковое прикосновение; улыбка, смех, расслабленность, чувство умиротворения; размышление о чём-либо прекрасном; созерцание природы; прослушивание любимых музыкальных произведений; чтение художественной литературы; пребывание в окружении домашних животных.

Нужно получать *удовольствие* от каждой минуты бытия. Радуйтесь тому, что вы живы, что вы даёте радость другим, радуйтесь скромным друзьям, искренности, доброте. Если вы не получили и не дали радости - считайте день потерянным; у вас накапливается состояние невроза, депрессии, а это будущие тканевые сдвиги - будущие болезни. В жизни добивается успехов тот, кто воспитывает в себе умение получать удовольствие от того дела, которым он занимается, и не воспринимает неудачи с излишней трагичностью. Наше настроение, душевное равновесие и даже ощущение счастья зависят чаще всего не столько от жизненных обстоятельств и событий, сколько от нашего к ним отношения.

Эмоции, в отличие от мыслей, передаются от человека к человеку непосредственно и быстро, минуя сознание. Поэтому мы как бы заражаемся от окружающей среды без волевых усилий с нашей стороны. Мрачному выражению лица сопутствуют спазмы сосудов, неприятные болевые ощущения, ухудшение состояния сосудов головного мозга и сердца. А доброжелательное выражение возбуждает центры положительных эмоций, приводит человека в хорошее настроение, помогает сохранить высокую работоспособность. Человек с привлекательной, доброй улыбкой сам обретает бодрость и окружающим повышает настроение.

*Улыбка* может служить хорошим способом приветствия. Взаимный обмен улыбками облегчает процесс взаимодействия между людьми. *Улыбка и смех* снимают у человека напряжение, предупреждают старение организма. В народе говорят: смех вырывает гвозди из гроба. Когда человек смеётся, мышцы у него растягиваются, и это может способствовать облегчению некоторых видов головной боли, а сердцебиение и давление крови понижается ниже нормы, что свидетельствует об уменьшении стресса. Поэтому можно сказать, что смех имеет прямое отношение к увеличению продолжительности жизни. Улыбка, как и вежливость, существует только для других, чтобы им с вами было хорошо, легко и радостно. Улыбка является завалированным комплиментом. Без улыбки душа зябнет и каменеет.

Человека с улыбкой на лице всегда принимают радушнее, поэтому перед тем, как войти в чей-либо кабинет, постарайтесь поднять голову, выпрямиться и подумать о чём-то для вас приятном. Улыбка немыслима рядом с грубостью, недоброжелательством. Необходимо помнить, что всё в человеческом организме взаимосвязано. Радостное выражение лица порождает чувство уверенности в себе, и оно проявляется в осанке. И с другой стороны – стоит только опустить голову и согнуть плечи, как не замедлит появиться хандра, тоска и угнетённое состояние.

Руководителю следует не забывать, что улыбка такая же обязательная, необходимая деталь лица, как ухо или нос. Японские специалисты установили, что на производительность труда в огромной степени влияет настроение. Если начальник хмур, не улыбается, ему грозит увольнение: он должен сделать всё, чтобы рабочий трудился с хорошим настроением и, следовательно, давал побольше прибыли.

Каким же образом мы можем привнести в нашу жизнь побольше *смеха и юмора*? Вот несколько рекомендаций специалистов. Общайтесь с жизнерадостными людьми, которые умеют радоваться жизни. Ведь хорошее настроение, к счастью, заразительно и передаётся окружающим. Старайтесь замечать смешное в жизни и смейтесь от души. Заведите «*досье курьёзов*». Находите время и место для шутки. Помните, что смех - это кратчайшее расстояние между людьми. Не теряйте способности шутить даже в критической ситуации. Смех - это искусство, которым все мы можем овладеть, поскольку оно изначально

присуще человеку. Улыбка помогает приобретать друзей, преодолевать невзгоды. Все мы гости на земле, так что *давайте по крайней мере повеселимся.*

*Юмор* – это, как правило, черта сильных, жизнерадостных людей, уверенных в себе, сознающих своё превосходство в чём-то над другими. Воспитание чувства юмора закаляет характер, делает его стойким к жизненным бурям. Почти все люди считают, что они обладают чувством юмора. Редко кто признаётся, что он лишён этого чувства. Избави вас Бог усомниться в наличии у кого-нибудь чувства юмора – вы, не подумав, нанесёте человеку оскорбление.

Чувство юмора не задано человеку от природы. Оно проявляется в способности найти смешное там, где, казалось бы, нет ничего смешного. Умение найти смешное в несмешном, комическое в серьёзном способно развиваться. Кроме того, чувству юмора принадлежит важная роль в межличностном общении и формировании характера. Тот, кто боится смешного, как правило, боится и правды. Во время шуток, острот следите за тем, чтобы не оскорбить и не обидеть окружающих бестактностью, не затронуть случайно чьих-то больных мест. Старайтесь не обидеть окружающих. Иронизируйте в безличной форме или над собой, избирая в качестве мишени имеющиеся у вас мелкие недостатки.

*В шутках не следует:* задевать чужие интимные чувства; смеяться над тем, кто чего-то не понимает; касаться семейных тем; поддерживать одну из спорящих сторон; ставить человека в неловкое положение; выражать свою неприязнь к кому-либо. Опасно шутить над теми, кто не любит шуток. Позволяйте себе шутить только с людьми, наделёнными развитым чувством юмора.

Если посредством эмоций осуществляется быстрая и непосредственная оценка конкретной ситуации, то *чувства* выражают целостное отношение человека к миру, к тому, что он испытывает и делает в нём, в форме непосредственного переживания. Они могут сохраняться длительное время. Вступая в конфликт с эмоциями, чувства всегда одерживают победу. Если вас огорчает любимый человек, вы некоторое время сердитесь на него, переживаете отрицательную эмоцию, но при этом ваше устойчивое отношение к нему сохраняется. Самая любящая мать может возмутиться поступком своего ребёнка, но даже и тогда она продолжает любить его.



Чувства формируются в результате обобщения и систематизации конкретных переживаний. Это устойчивые переживания, связанные с удовлетворением человеком определённых потребностей и интересов. В отличие от простых эмоций чувства выполняют функции, необходимые для общественной жизни. Они общественно обусловлены и изменяются в ходе изменения общества, как и человеческая личность. Чувства появляются позже, чем ситуативные эмоции. Они формируются по мере развития индивидуального сознания под влиянием воспитательных воздействий семьи, школы, искусства и других общественных институтов. Чувства всегда направлены на определённый предмет. Не может быть любви или ненависти вообще, это обязательно любовь или ненависть к кому-то или чему-то. Чувства побуждают человека к деятельности. Многие наши поступки побуждаются чувствами долга, любви, патриотизма, совести, стыда, чести и т. д.

Восточные и античные мудрецы рекомендовали ради душевного равновесия уничтожать желания, то есть свои ценности. Но они оставляли для себя одну Сверхценность – *душевное равновесие*, которое возможно лишь при соблюдении самого важного из чувств – чувства меры.

В психологии выделяют высшие чувства: нравственные, интеллектуальные, эстетические. В основе *нравственных* чувств лежит восприятие человеком своих поступков и действий других людей в соответствии со своими нравственными нормами. Такие нравственные качества, как гордость, долг, любовь, совесть, стыд, честь, обостряют самосознание человека, регулируют его поведение, способствуют проявлению уважительного отношения к людям. Поэтому следует развивать эти чувства у подчинённых вам людей.

Фундаментальным чувством, определяющим человеческую жизнь, является *любовь*. Она представляет собой самое таинственное явление человеческой природы. Сейчас различают много типов любви – любовь к Богу, братскую любовь, дружескую привязанность, любовь к животным, любовь к Родине и родному дому, романтическую любовь, любовь между родителями и детьми, любовь к ценностям и идеалам. Признаками любви являются: верность, желание защищать любимого человека и заботиться о нём, преданность, привязанность. Любовные переживания всегда

сопряжены с эмоциями радости и интереса. Чтобы постоянно горел костёр любви, в него необходимо непрерывно подбрасывать соответствующий материал, поддерживающий огонь любви.

*Интеллектуальные* чувства связаны с удовлетворением познавательных и творческих потребностей и интересов личности. Предметом интеллектуальных чувств является как сам процесс приобретения знаний, так и его результат.

*Эстетические* чувства выражают осознание человеком прекрасного в жизни, искусстве, природе. Они тесно связаны с нравственными и интеллектуальными чувствами. Доказано, что устойчивые, глубокие чувства делают человеческую жизнь содержательной, помогают добиваться самых высоких целей.

Формирование чувств является необходимым условием развития человека как личности. Здоровые эмоции и чувства - единственные стимуляторы нервной системы, они мобилизуют резервы организма, активизируют умственную и физическую деятельность и в конечном итоге способствуют высокой работоспособности людей. Ведь все мы расцветаем от похвалы, одобрения, ласкового обращения. Это свойство присуще и нашим младшим братьям по жизни на Земле. Не зря возникла поговорка: «Если котёнка не гладить, у него высохнет спиной мозг». По-видимому, то, что происходит в коже в процессе ласки, имеет большое значение для организма. Потребность в ласке чрезвычайно велика у людей. Отсутствие ласки приводит к отставанию в развитии детей и даже заболеваниям. Наша отечественная статистика говорит о том, что среди заключённых в тюрьмы более 90% были лишены в детстве ласки и подвергались жестокому обращению и издевательствам.

## Способности

Динамику приобретения человеком знаний, умений и навыков и его возможность выполнять определённый вид деятельности характеризуют *способности*. Обнаруживаются они в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приёмами труда. Способности представляют собой сплав исходных природных данных человека и результатов его деятельности. Они развиваются в процессе тренинга, обучения и воспитания. Природной

предпосылкой способностей выступают *задатки*, под которыми понимают врождённые анатомо-физиологические особенности человека. Только при наличии хороших задатков способности могут развиваться очень быстро даже при неблагоприятных жизненных обстоятельствах.

Стремление человека к удовлетворению своих потребностей и интересов вызывает к жизни его *склонности*, то есть направленность развития задатков и формирования способностей. Это одна из характеристик личности. Например, одни увлекаются рисованием, другие - рационализаторством, третьи - сочинением стихов. Задатки, склонности и способности - это реальный личностный потенциал, которым обладает каждый человек.

Развивать склонности и способности, выявлять задатки для производительной работы подчинённых обязаны их руководители. Каждый должен выполнять те виды трудовой деятельности, те операции, которые наиболее соответствуют его личным способностям.

Большинство людей обладает повышенной способностью к какому-то одному виду деятельности, но часто человек проходит через всю жизнь, так и не узнав об этом. В настоящее время почти все способности могут быть измерены и оценены с помощью специально созданных тестов.

Каждый человек обладает поистине *огромными возможностями*, заложенными в нём природой. Потенциально у каждого из нас они определяются лишь силой нашего желания. Возможности памяти человека трудно переоценить. Мозг может усвоить громадное количество информации. По подсчётам исследователей, только в коре больших полушарий содержится от 10 до 20 млрд. нервных клеток (нейронов), хотя некоторые эксперты предполагают, что их число гораздо больше – в пределах 100 млрд. Каждый нейрон имеет разветвлённую сеть контактных отростков, с помощью которых он может связываться с десятками тысяч других. В одной нервной клетке содержится много миллионов молекул и в каждой - сотни миллионов единиц информации. В своей сущности каждый нейрон представляет собой солидный компьютер, а под черепной коробкой в больших полушариях содержится примерно 15 млрд. мощных ЭВМ.

История знает немало людей, обладающих великолепной

памятью либо полученной как дар природы, либо выработанной путём напряжённой тренировки. Феноменальной музыкальной памятью отличались М.А.Балакирев, Ж.Бизе, В.Моцарт, С.В.Рахманинов.

Выдающаяся память отдельных личностей объясняется умением *сбросить психологические зажимы*, одним из которых является укоренившееся мнение об ограниченных возможностях памяти. Многие люди ограничены в мыслях, действиях и результатах. Они никогда не переступают границ, навязанных собственными ограничениями или ограничениями других людей. Подобное происходит и в животном мире.

Залогом успеха, как правило, являются *желания*, а не способности. Вы можете получить и сделать что угодно, если действительно хотите этого, и единственным ограничением является то, которое вы сами себе поставите. Как утверждают психологи, научить человека невозможно, если у него нет желания, интереса, потребности в этом. Даже полёт птицы начинается с желания. Можно лишь научить—«СЯ», то бишь научить себя. При глубоком, страстном желании, хорошей воле и твёрдой решимости можно добиться любого успеха.

Обладая даже скромными природными данными, путём *самосовершенствования* можно добиться больших успехов в развитии тех или иных качеств. Самое лучшее развитие достигается не столько учением в школах и университетах, сколько собственным прилежным самосовершенствованием в зрелом возрасте. Иногда талант проявляется со временем.

Напряжённая тренировка позволяет достичь выдающихся успехов в развитии памяти, воли, наблюдательности и внимания. При этом необходима прежде всего одержимость и убеждённость в достижении поставленной цели. Когда человек уверен и не сомневается в собственных силах, - это прямой путь к успеху. Всё намеченное должно обязательно выполняться. Тренироваться следует с *медленно возрастающей* нагрузкой до наступления усталости. Каждый из нас способен достичь многого, если будет систематически работать над собой и не предаваться праздности. Т.Эдисон утверждал, что гений – это 1% вдохновения и 99% потения. *Энтузиазм* – могучая побуждающая сила, малоизвестный секрет успеха. Образованное из двух греческих слов («эн» означает

«внутри», а «теос» - «Бог»), «энтузиазм» фактически переводится «Бог внутри нас».

Говоря о способностях, всегда имеют в виду *потенциал личности*, то, что ещё не трансформировалось в качества, то есть устойчивые параметры. Формирование руководителя – это процесс приобретения им необходимых личностных качеств, который требует длительного времени и предполагает накопление опыта. В понятие опыта входят управленческие знания, умения и навыки. Выдающиеся руководители обладали самым разным набором качеств. Чем лучше набор качеств руководителей, тем выше эффективность их деятельности. Это положение справедливо лишь при условии равенства их способностей. Эффективность управленческой деятельности нельзя однозначно связывать с теми или иными личностными качествами. Если вычеркнуть из общего списка положительных качеств личности те их них, которыми не обладали выдающиеся руководители, то в списке не окажется ни одного хорошего качества.

Сильный руководитель, в отличие от слабого, умеет находить оптимальное решение проблемы из множества возможных решений. *Управленческие умения* включают в себя: умение решать нестандартные проблемы, умение мыслить масштабно, умение обеспечить положительную самоорганизацию управленческой системы, умение улучшить функциональную расстановку кадров.

*Признаки слабого руководителя:* всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен их предугадать; убеждён, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому всё старается сделать сам; письменный стол всегда загружен бумагами; работает даже по ночам; всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги; никогда ничего не решает до конца; старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое; фамильярен с подчинёнными, старается приобрести репутацию «хорошего парня»; готов к любому компромиссу, ищет «козлов отпущения»; работает по принципу «открытых дверей», к нему в кабинет идёт кто хочет и когда хочет.

*Вывод:* хотите быть сильным (эффективным) руководителем – избегайте характеристик слабого. Лица с высокими способностями к управленческой деятельности обычно менее консервативны, более удовлетворены жизнью, терпимы и уживчивы, свободны от зависти,

склонны брать на себя разрешение конфликтов и сложных ситуаций, блажелательны.

*Сильные руководители* обычно подбирают себе сильных заместителей и, наоборот, слабые руководители подбирают слабых подчинённых. Сильный руководитель отличается от мудрого тем, что с блеском выходит из трудных положений, в которые мудрый никогда не попадает. Чтобы стать и сильным, и мудрым нужно постоянно самосовершенствоваться, формируя необходимые профессиональные способности. Нет более важного и нужного дела, чем *работа над собой*. Только она делает нас лучше и успешнее.

## Характеры

Характер является главной особенностью личности, которая содержит весь образ мыслей, побуждений, весь склад психической жизни человека. Его называют ещё «нравом» человека, так как он образует сплав личностных качеств человека. Характер проявляется на подсознательном уровне, помимо нашего ведома и желания.

Человек не рождается с определённым характером. Он формируется и изменяется в процессе жизнедеятельности человека на протяжении всей жизни. Складывается характер под воздействием природных предпосылок, окружающей среды и воспитания. Относительная устойчивость характера не исключает его высокой пластичности. Известно, что сколько людей, столько и характеров. Неповторимость характера каждого человека объясняется уникальными, своеобразными сочетаниями составляющих его черт. Психологических близнецов нет.

*Познание характера* человека повышает возможности взаимного понимания и приспособления друг к другу и позволяет с достаточной вероятностью предвидеть его поведение, и тем самым корректировать ожидаемые действия и поступки. Имея дело с обидчивым или с упрямым человеком, мы будем поступать иначе, чем с человеком открытым и гибким. Знание своих черт характера необходимо для самосовершенствования и формирования умения правильно строить отношения с окружающими.

Любая черта характера есть некоторая устойчивая форма поведения, возникающая с достаточно большой вероятностью в определённых конкретных типичных ситуациях. Самый

необщительный человек в определённых обстоятельствах становится весьма разговорчивым, правдивый - солжёт, трусливый - проявит смелость и бесстрашие. Поэтому каждый устойчивый вид поведения необходимо связывать с конкретными ситуациями, с личностным смыслом для человека, с убеждением и нравственными принципами. Даже грубый, жёсткий по отношению к подчинённым руководитель, требовательный к детям, в общении со своими родителями (женой) становится мягким, податливым, нерешительным.

Истоки характера человека и ключ к его формированию содержатся в побуждениях и мотивах его деятельности. Чтобы научиться управлять собой и совершенствовать себя, нужно знать, от чего срабатывает та или иная черта характера.

Число черт характера очень велико. Большинство из них можно объединить в группы: *эмоциональные* (агрессивность, вспыльчивость, жизнерадостность, застенчивость, злобность, обаяние, оптимизм, податливость), *моральные* (благородность, внимательность, доброта, порядочность, справедливость, трудолюбие, честность, чуткость, щедрость) и *волевые* (выдержка, мужество, настойчивость, решительность, смелость, терпеливость, уверенность, упорство, целеустремлённость).

Многое в жизни может сделать человек с сильным и оптимистическим характером. Массу неприятностей и огорчений приносит и себе, и окружающим человек с тяжёлым или слабым характером. Сильный ощущает внутреннюю силу. Слабый всегда хочет показать, насколько он «силён», чтобы чувствовать себя уверенно и спокойно, к тому же ему требуется подтверждение своей силы со стороны окружающих.

Исправить недостатки в характере можно, лишь обнаружив их и имея *большое желание* для их исправления. Определить характер можно с помощью тестов. В.Гюго справедливо утверждал: «у каждого человека *три характера*: тот, который ему приписывают; тот, который он сам себе приписывает; и, наконец, тот, который есть в действительности». Человеку полезно знать о себе мнение близких, друзей и коллектива, в котором он живёт и работает. Мы должны знать насколько нужны людям, насколько авторитетны среди них, какими они видят нас со стороны.

Характеру свойственно *внешнее проявление*. При желании можно научиться буквально с первого взгляда читать характер

человека, которого вы видите, по тому, как он улыбается, смотрит, стоит, сидит. Когда человек улыбается, на лице образуется определённая маска, которая и выражает характер данного человека. А смеёмся мы не задумываясь, рефлекторно, поэтому проявляем свои истинные черты характера. *Смех* служит очень важной характеристикой человеческой индивидуальности. Вот что по этому поводу пишет Ф.М.Достоевский в романе «Подросток»: «Смехом иной человек себя совсем выдаёт, и вы вдруг узнаете его подноготную... Иной характер долго не раскусите, а рассмеётся человек, и весь характер его вдруг окажется как на ладони... Хорошо смеётся человек - значит хороший человек... Смех есть самая верная проба души». Л.Н.Толстой различает улыбки беззаботные, весёлые, глупые, звонкие, насмешливые, самодовольные, счастливые, холодные и т. д. Он описывает 97 оттенков улыбки.

О характере человека можно судить и по *выражению глаз*. Ещё древние говорили: «Глаза - это зеркало души». Л.Н.Толстой различал, например, лучистые, хитрые, чарующие глаза; безжизненный, божественный, грустный, ободряющий, светлый, холодный и даже убийственный взгляд. Он пишет: «Есть люди, у которых одни глаза смеются, - это люди хитрые и эгоистичные. Есть люди, у которых рот смеётся без глаз, - это люди слабые, нерешительные, и оба эти смеха неприятны». Всего же Л.Н.Толстой описывает 85 различных оттенков выражения глаз.

Характер может выражаться в *позе*. Люди высокомерные чаще наклоняют корпус назад, выпячивая грудь, и отбрасывают назад голову. Подхалим весь наклоняется вперёд, взгляд заискивающий, на лице широкая раболепная улыбка, а в уголках глаз едва заметный хитрый смех. «Что в сердце варится, на лице не утаится», - заверяет русская народная пословица. Меланхолика, например, можно узнать по опущенным уголкам губ и приподнятым внутренним концам бровей. Такая мимика соответствует состоянию скорби и печали. Уголки губ вверх - явный признак весёлого, общительного, энергичного сангвиника. Часто поднимающиеся вверх брови выдают человека гордого, надменного и тщеславного, либо дерзкого и вспыльчивого.

Связь между физическими данными человека (лицо, лоб, брови, глаза, нос, губы, подбородок) и его нравственными качествами была выявлена ещё в глубокой древности. Этим занимается наука *физиогномика*, возникшая в Китае ещё до Рождества Христова. По



выражению лица, величине, пропорциям, форме и цвету отдельных его частей физиогномисты описывают характер, состояние здоровья, умственные способности и вероятную судьбу того или иного человека. Чем лучше сбалансированы и чем пропорциональнее черты лица, тем сильнее характер и тем лучше судьба человека. Физиогномист не делает выводы на основании рассмотрения лишь одной черты лица. Он всегда подвергает анализу всё лицо. Известно, что в глазах каждого человека ориентировочно записан его энергетический и эмоциональный потенциал. Широкие зрачки указывают на высокую биоэнергетику, узкие - на низкую.

По *рукопожатию* в считанные секунды можно многое узнать о человеке. Жмёт руку изо всех сил - склонен демонстрировать свою силу и утверждать превосходство над окружающими. Вялое рукопожатие говорит об отсутствии интереса к дальнейшему общению, энергичное - о готовности поддерживать хорошие взаимоотношения, длительное - о стремлении установить более тесные эмоциональные контакты.

Познание самого себя и окружающих может помочь вам во всех аспектах вашей трудовой деятельности: организовать ваш собственный труд, оценив ваши достоинства и недостатки; быстрее и эффективнее разрешать конфликты, правильно вести себя во время беседы; более реалистично ставить задачи организационного характера; уменьшить число стрессов; относиться терпимее к людям.

К *лучшим качествам* человеческого характера принадлежат: любовь и доброта; мужество, настойчивость, твёрдая воля; знание, мудрость, понимание, умение. Все прочие положительные качества человеческой души имеют прямую связь с этими главными качествами. Непременным условием *силы характера* является присутствие в человеке одновременно трёх главных качеств – *любви, мужества и умения*. Желание добра и умение его сделать, не приведут ещё ни к чему, если в человеке не достаёт мужества исполнить задуманное. Без доброты и настойчивости умение будет не нужным; без умения и настойчивости доброта окажется пустым вздыханием, и, наконец, настойчивость, лишённая умения и доброты, приведёт только к разрушению вместо созидания. Следует иметь в виду, что предприятие – есть реализация характера руководителя: все свои достоинства и недостатки лидер привносит в работу возглавляемого им коллектива.

*Обязательными для руководителя* являются такие свойства характера, как определённость, твёрдость, уравновешенность, цельность. *Определённость характера* - это стабильность поведения человека в различных ситуациях при нормальных и аварийных условиях работы. Определённость - это результат сложившихся убеждений по многим жизненным вопросам.

*Твёрдость характера* состоит в неуклонном выполнении принятых решений. Не следует смешивать твёрдость с упрямством. Твёрдость поведения основана на глубокой убеждённости в правоте своего дела, упрямство - на отстаивании своей точки зрения вопреки здравому смыслу.

*Уравновешенность характера* крайне необходима при работе с людьми. Быть терпеливым, ровным, уметь сдерживать себя даже тогда, когда собеседник намеренно пытается вызвать раздражение и гнев, - основные составляющие успешного руководства. Раздражение руководителя передаётся подчинённым, а затем возвращается от них к руководителю, вызывая более резкую реакцию.

*Цельность характера* основывается на единстве слова и дела, непротиворечивости поступков. Руководитель, что думает, то должен говорить и делать. Держите своё слово или даже выполняйте больше, чем обещали. Никогда не обещайте того, чего не можете выполнить.

Обратите внимание на типичные черты характера, которые мешают нам в достижении преуспевания в жизни: низкая самооценка; чрезмерная склонность к отговоркам и оправданиям; зависть, злость, нежелание простить; потребность всегда быть правым; неумение слушать и говорить; равнодушие, безразличие; робость, нерешительность; отсутствие ясных целей; недостаток обязательности; боязнь риска; неспособность принять на себя ответственность; потеря надежды; недостаток мужества; неумение фантазировать, мечтать и действовать; тщеславие.

Чтобы усовершенствовать свой характер, нужно прежде всего понять, что предстоит непрерывная, кропотливая и длительная работа над собой. Знайте, что в мире есть только один человек, характер которого можно изменить. Этот человек – вы сами. Поэтому не пытайтесь изменить характер окружающих вас людей. Это напрасный, неблагодарный труд, который приводит только к конфликтам.

## Воля и самосовершенствование

Каждый человек уникален, неповторим в воззрениях, способностях, характерах, ценностях, порой сильно отличающихся от других. Однако все люди сходятся в стремлении к счастью и успеху в жизни, в желании быть нужными, уважаемыми и обеспеченными. Но это всё само собой не приходит, так как человек по своей природе ленив и, как правило, устремляется к действию лишь в силу необходимости, когда условия существования становятся критическими. Для достижения поставленных целей человек должен выработать в себе соответствующие качества. Немаловажную роль в этом играет воля или, как иногда говорят, *сила воли*. Человек испытывает потребность в силе воли, когда он умом понимает, что ему следует сделать одно, но у него существует неодолимое желание поступить по-другому.

Волевой человек – это человек со стратегическим мышлением. Следует иметь в виду, что если мы не предвидим цели, у нас никогда не бывает и воли. *Выбор цели* – показатель человеческой личности. Прежде всего следует вызвать стремление к достижению цели. То есть необходимо почувствовать большую и всепоглощающую потребность в чём-то.

*Проявляется воля* в мобилизации сил на преодоление внутренних и внешних трудностей при достижении цели, *обнаруживается* она в таких чертах характера, как мужество, настойчивость, решительность, упорство, целеустремлённость.

Поведение наше и успех в жизни зависит от многих факторов, но прежде всего от нашей воли. Воля тесно связана со всеми сторонами нашей психики, ибо воля и психические процессы взаимно обогащают друг друга. Воля связана с *вниманием*. Тренировка длительного удержания внимания на преследуемой цели или предпринимаемом действии является одним из важных путей формирования воли.

Воля связана с *мышлением*, так как оно помогает достигать цели с наименьшими затратами энергии. Воля связана с *чувствами* человека. Чувства бодрости, радости, уверенности в значительной степени помогают нам преодолеть трудности и достигать поставленных целей. Воля связана с *памятью*, без которой вряд ли

возможна вообще какая-либо успешная деятельность. Воля зависит от умственного развития человека, иначе воля превращается в упрямство и произвол.

Воля человека тесно связана с его *характером*. По волевой активности характеры подразделяются на сильные и слабые. Люди с сильным характером имеют устойчивые цели (целеустремлённые), последовательны в своих убеждениях (самостоятельны), смело принимают решения (решительны), доводят до конца принятые решения (настойчивы), владеют собой (выдержка и самообладание), не боятся рисковать (мужественны и смелы).

Благодаря воле вырабатываются хорошие *привычки*, которые на автоматическом уровне, без всяких усилий, обуславливают наше мышление, практически все виды деятельности и поведение. Многим из нас не хватает силы воли. Человек от природы не склонен к напряжениям, расслабляться легче и приятнее. Трудно выработать у себя выдержку, терпение, самообладание, настойчивость и упорство в достижении цели. Все мы – рабы привычки, и не испытываем особого желания менять свои пристрастия, своё поведение, даже если это приведёт к улучшению нашей жизни.

В известной молитве Святого Франциска говорится: «Господи, дай мне силы изменить то, что я могу изменить, дай мне терпения смириться с тем, что я не могу изменить, и дай мне мудрости, чтобы отличить первое от второго».

Мыслители прошлого призывали, прежде всего, развивать мудрость, как гармонию характера, способностей и разумного отношения к жизни, а затем уже, следуя наставлениям мудрейших, совершенствовать отдельные человеческие качества. По мнению увенчанных лаврами мыслителей прошлого, наиболее общими *принципами мудрого отношения к жизни* являются: умение отличать главное от второстепенного; внутреннее спокойствие; эмоциональная зрелость и устойчивость, душевное равновесие; знание меры воздействия на события и соблюдение чувства меры; умение подходить к проблеме с разных точек зрения; готовность к любым неожиданным событиям; умение извлекать положительный опыт из всего происходящего; стремление понять других; «заслужи любовь ближнего»; наблюдательность и дальновидность.

Волевые качества вырабатываются в процессе воспитания и

самосовершенствования в течение всей жизни с помощью целенаправленной работы над собой. Тот, кто хочет добиться от себя чего-то устойчивого и быть психически сильным, должен научиться жить с собой в мире. Для этого нужно управлять собой на грани приятного, получая удовлетворение от своей деятельности.

Различные авторы выделяют от 10 до 34 волевых качеств личности. Чаще всего отмечаются такие качества, как выдержка, выносливость, настойчивость, отвага, решительность, смелость, стойкость, терпение, упорство, храбрость, целеустремлённость. Экспериментально доказано, что проявление одних волевых качеств не предполагает наличие других и не влечёт за собой их проявление.

Все *трудности* можно свести к объективным и субъективным. Для развития своей воли следует систематически упражняться в преодолении, прежде всего, своих *субъективных* трудностей, таких, как боязнь, лень, нерешительность, неуверенность, неумение, неусидчивость и т. д. Необходимо постоянно, на протяжении всей жизни, *самосовершенствовать* себя: подавлять отрицательные эмоции, настраивать себя на положительный лад, стремиться получать удовольствие от работы, развивать терпимость и уживчивость, освободиться от зависти и злости, быть доброжелательным и целеустремлённым, проявлять решительность, самостоятельность в повседневной жизни и т. д. Систематически упражняясь в преодолении трудностей, создаются предпосылки и условия для развития всё более сложных навыков и умений.

Для выработки сильной воли необходимо соблюдать *основное правило* – доводить до конца любое начатое дело, не создавать привычки бросать незавершённым то, за что взялись. Мы можем изменить себя, только если будут регулярно заниматься этим. Следует искоренить из нашего сознания саму мысль о том, что всегда можно обвинить вышестоящих в своих несчастьях и ждать, что кто-то придёт и позаботится о нас. Необходимо приобрести уверенность в себе и научиться эффективно мыслить и действовать в условиях конкурентной борьбы за существование.

Учёные считают, что для *эффективного самосовершенствования* необходимо совместное действие четырёх разрядов сил: 1. *Знание*. «Мы столько можем, сколько знаем!», - утверждает Ф.Бэкон. Если человек научится применять полученные знания, тогда он сделается творцом своего будущего. 2. *Желание и*

*воля*. Они устремляют человека туда, где может быть решена поставленная цель. 3. *Мысль человека*. Каковы его мысли, таков будет и сам человек. Поэтому мысли всегда должны быть позитивными. 4. *Поступки*. Если поступки человека приносят другим удовольствие и счастье, они отзовутся тем же и на нём самом, если же они доставляют другим страдание, они принесут ему то же.

В современном мире существует огромное множество психологических техник самосовершенствования. Их настолько много, что каждый желающий давно мог бы изменить себя, если бы только задался целью досконально изучить хотя бы одну из них и применил её в своей практике.

На самовоспитание личности, формирование её воли и характера большое влияние оказывает *сила примера*. Энергичные, волевые люди всегда увлекают за собой других. Пример их заразителен и, как правило, вызывает подражание окружающих. Образцом могут быть друзья, знакомые, родители, учителя, герои книг, фильмов, телепередач. Многие выдающиеся личности достигали успехов в жизни в значительной мере благодаря контактам, соприкосновению с мудрыми или добрыми людьми, от которых они воспринимали всё самое лучшее.

Известно, что 90% из того, что узнаём, мы получаем визуально, 9% - на слух и 1% через другие органы чувств. Визуальная информация длится дольше, чем та, которую мы воспринимаем на слух. Зрительный образ того, к чему вы стремитесь, должен постоянно находиться перед вами. Для того чтобы достичь желаемого образа жизни, вы должны действовать, хотеть, говорить и вести себя, как идеальный человек, каким вы его представляете. Постепенно ваш прежний облик исчезнет и сменится другим обновлённым.

Весь многовековой опыт человечества свидетельствует о том, что психика человека необыкновенно пластична, что человек таит в себе почти беспредельные возможности управления собой, своими чувствами, желаниями, материальными и духовными потребностями.

Один из величайших древнеримских философов Сенека (I в. н. э.) советует: «Мы каждый вечер должны призывать себя к такому отчёту: какой недостаток я победил сегодня? Какой страсти воспротивился? Против какого искушения устоял? Какую

добродетель приобрёл? Наши пороки исчезают сами собой, если они каждый день будут подвергаться такому пересмотру».

*Рекомендации по достижению целей* сводятся к следующему. Прежде всего следует определить цели для каждой из шести важнейших областей и сфер интересов вашей жизни: *карьеры, финансов, физического, интеллектуального, духовного развития, семьи*. В каждом отдельном случае цель должна быть привлекательной, полезной, общественно значимой. Принятые решения следует обязательно выполнять. Поставленную цель необходимо тщательно обдумать с учётом всех обстоятельств, сопутствующих и препятствующих её осуществлению. Она обязательно должна соответствовать возможностям и быть абсолютно конкретной с указанием срока начала выполнения, минимального объёма ежедневной работы, ориентировочного срока общей продолжительности работы, предполагаемого результата и выбора средств реализации принятого решения. Главная цель должна быть разбита на ряд промежуточных по времени. Воздействие на самого себя доступно каждому. Любой человек может научиться управлять своим душевным состоянием, своими чувствами, эмоциями, поведением и деятельностью в целом.

Процесс самосовершенствования должен протекать постепенно. Если шаг за шагом мы приучим самих себя к дозированному усилию, которое всегда исполнялось бы и завершалось удовольствием, то совершается развитие способности производить то или иное действие и формируется *привычка*. Любое действие или поведение закрепляется в результате его положительного эмоционального подкрепления, а повторение без переживания удовольствия способствует угашению. Таким образом, эмоционально не подкреплённое действие вытесняется из поведения, а подкреплённое, наоборот, упрочивается в нём.

*Устранение дурных привычек* – это работа по управлению желаниями. Если мы сильно чего-то захотим, то своего добьёмся. Известно, что желание захотеть может быть реализовано только в том случае, если это действие связано с удовлетворением какой-то существенной для нас потребности. Поэтому всякий раз, когда мы задумываемся над проблемой удаления плохой привычки, мы должны основательно подумать над тем, какой хорошей привычкой её можно заменить и какого рода радость или удовольствие при этом

мы получим. Любое поведение, если оно сочетается с удовольствием, усиливается.

В самовоспитание следует включать все виды удовольствия, нужно *награждать себя* за хорошие поступки или поведение. Наградой может служить всё что угодно, всё, что способно доставить вам радость. Любая мелочь, которую вы желали бы получить сверх программы, является для вас наградой. Для одного – это сладости, другому всего приятнее сауна. Можно также выпить бокал пива, почитать, послушать музыку, поспать на часок больше. Можете быть уверенными в том, что чем сильнее удовольствие, которое вы получите от награды, тем сильнее будет закрепляться поведение, предшествующее этому удовольствию. Ни одно переживание не проходит бесследно! Это верно и для отрицательных переживаний. Подчас мы виним в своих неприятностях других. Это стремление нам присуще, можно сказать, от природы. Однако при объективном рассуждении всегда можно обнаружить, что причиной многих наших неприятностей являемся мы сами или, в крайнем случае, *обстоятельства*, но не другие люди. Обижаться не следует даже на любимых, близких друзей, а надо признавать их свободными. Разумнее превратить окружающую среду в своих союзников. На улыбку, как правило, отвечают улыбкой, а на жестокость - жестокостью.

Как *практически* можно совершенствовать собственную личность? Конечно же, сначала мы должны весьма самокритично постараться выявить те характерные черты, которые хотим усилить или, наоборот, ослабить или изжить. Лучшим способом для этого является упорное познание себя в спокойной обстановке. Самопознание может осуществляться путём сравнения себя с другими людьми, а так же с помощью *самонаблюдения и самоанализа*. Одной из главнейших задач самовоспитания является приобретение способности контролировать свои влечения, желания и потребности. Искусство *самонаблюдения* - основной метод, с помощью которого можно овладеть своими мыслями, чувствами, эмоциями. Очень важно сначала просто понаблюдать за собой, не анализируя, не критикуя, не стремясь изменить себя.

После самопознания следует произвести *самооценку* своей деятельности: умение ладить с людьми, повести за собой, семейные отношения, профессиональная квалификация, способность убеждать,



личное счастье, сообразительность и т. д. Правильная самооценка своих поступков, навыков и деловых черт, предполагает знание себя, своих сил, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно должным образом спланировать цели и пути достижения своей карьеры. И здесь вам на помощь могут прийти личные *дневники* (ежедневники), которые являются как бы вашими собеседниками. Они выслушают вас, поправят, настроят, помогут. Многие великие мира сего вели записи своих ежедневных деяний и поступков, в которых давали оценку содеянного и делали выводы на будущее. Психологи утверждают, что люди, ведущие дневники, к тому же чувствуют себя лучше и обладают большей энергией и устойчивостью к стрессам.

Целенаправленное самонаблюдение бывает очень полезным в практическом смысле. Оно откроет глаза на черты характера, ваше отношение к работе и её результатам, к самому себе, окружающим, близким, коллегам по работе и коллег к вам. Для более полного понимания того, что удастся увидеть и узнать, нужен самоанализ. Современная наука предлагает в распоряжение человека много методов для проведения самоанализа, но самый простой из них – *тестирование*. На начальном этапе это поможет вам взглянуть на себя непредвзятыми глазами их составителей. Польза тестов не только в получении информации о самом себе, но и в обнаружении резервов личности. Проанализировав итоги тестов, вы увидите, какие привычки, качества следует выработать, а с какими – бороться.

На основании результатов самопознания составляется *список* положительных и отрицательных черт своего характера. Количество их определяется сугубо индивидуально. Правда, чешский исследователь, Предраг Миич, советует остановиться на «несчастливом» числе 13. В этом особого смысла искать не стоит. Следующий шаг по выявлению сильных и слабых черт – ознакомление со списком «13» тех людей, которых вы уважаете, с которыми у вас близкие, дружеские отношения: ваших коллег, родственников, друзей, родителей. Это должно способствовать более объективному составлению вашего списка, более чёткому выявлению тех ваших черт, которые мешают окружающим и отрицательно влияют на стиль ваших деловых бесед. Опыт показывает, что друзья охотно соглашаются помочь дополнить список ваших особенностей характера. Названные ими недостатки в

первый момент могут вас ошеломить. Но именно это вам очень поможет. Определите приоритеты, то есть расположите черты характера в порядке их *важности или значимости* для вас в настоящее время.

Ниже приведено десять наиболее важных *деловых черт характера*, своего рода эталон, к которому нужно стремиться. Эти черты можно разделить на две группы. Группа «коммуникативных» особенностей: вера в себя, вежливость, жизнерадостность, позитивное отношение к критике в свой адрес, тактичность. Группа «рабочих» особенностей: инициативность, память, старательность, умение учитывать обстановку, честность. Огромное влияние на результативность деятельности оказывает сосредоточенность. Чем больше вы сосредоточены, тем эффективнее деятельность, какой бы вид она ни имела.

Таким образом, мы провели подготовку для оперативного применения метода Франклина, который заключается в следующем: в течение одной недели работать над какой-либо из указанных в списке «13» особенностей. Это означает, например, что одну неделю следует посвятить упражнениям по приобретению сосредоточенности, вторую - развитию памяти, третью - формированию жизнерадостности, вежливости и т. п. Оценивать свои успехи надлежит с помощью баллов. Каждый вечер нужно проводить анализ работы за день по развитию той или иной черты характера и ставить себе положительные или отрицательные оценки. По окончании третьего месяца (13 недель) следует начать всё сначала и вести эту работу в течение *нескольких лет*.

Работу по выработке той или иной черты характера можно считать завершённой лишь при появлении соответствующего *навыка*, не требующего сосредоточения внимания и сознательной саморегуляции. Чем больше навыков, тем легче исполняется действие или соответствующее поведение. Навык, став привычкой, не нуждается в сознательном регулировании. Он срабатывает автоматически. Исследования последних лет показали, что только на 21-й день, следуя новому поведению, образуются устойчивые нейроканалы, делающие это поведение постоянным.

В некоторых случаях возникают различного рода *искушения*, мешающие выполнить действия, предусмотренные программой. Тогда следует воспользоваться одним или несколькими наиболее

действенными для вас способами самостимуляции: самоободрение, самоубеждение, самоприказ и самовнушение.

*Самоободрение* - это обращение к самому себе для укрепления надежды на успех, веры в себя. Оно осуществляется посредством прямых призывов и указаний (например, «Будь женщиной!»), внушения уверенности в себе и успехе дела, самокритики или равнения на ваш идеал - предмет подражания.

*Самоубеждение* - это убеждение себя в чём-то способом подбора соответствующих логических доводов и аргументов. Суть его сводится к дискуссии с самим собой путём осуждения своих поступков или одобрения и побуждения к изменению их.

*Самоприказ* - это приказ самому себе сделать нечто безотлагательно, во что бы то ни стало. Однако не нужно злоупотреблять самоприказом, так как любой приказ есть насилие над самим собой. Усилие принуждения должно быть на *границе приятного*, чтобы было легко войти в работу и начать получать от неё приятные переживания.

*Самовнушение* - это воздействие человека на самого себя с помощью различных видов образных представлений, мыслей, слов с целью благотворного влияния на своё душевное состояние, настроение, эмоции, чувства и работоспособность. Наша нервная система не в состоянии отличить реальные переживания от живо и ярко воспроизведенных нашим воображением. Психологи утверждают, что благодаря самовнушениям происходят многие, если не все наши душевные и телесные перемены.

Если вы хотите чего-нибудь, прежде всего ярко, образно *представьте себе*, что это уже реально существует. В этом – ключ к использованию вашей мечты и вообще полноценной жизни в этом мире. Если вы хотите сделать что-нибудь стоящее в жизни, представьте, что уже делаете это. Делайте свою жизнь реальной, сначала ощущая её реальность. Затем живите в вере, то есть поддерживайте внутреннее ощущение до тех пор, пока внешняя картина не будет соответствовать идеалу, который вы уже представили.

Что же необходимо для достижения жизненного успеха с помощью *энергии мысли*? Во-первых, нужно иметь непреодолимое желание; во-вторых, смелость и полную уверенность в своих способностях реализовать это желание; в-третьих, твёрдое решение

достичь своей цели, жизненную силу и терпение. Если вы сумеете думать именно так, то успех вам гарантирован.

Самовнушение многократно усиливается при расслаблении мускулатуры всего тела. Физическая неподвижность благоприятствует умственному расслаблению и делает разум более восприимчивым к внушению. Наиболее благоприятным для самовнушения является время перед засыпанием и сразу после пробуждения, когда мозг не бодрствует, но и не спит крепко. Самовнушением можно заниматься в любом месте, в любое удобное для вас время, как вслух, так и про себя.

*Формулы самовнушения* (аффирмации) должны быть как можно более простыми, содержать прямые инструкции и произноситься от первого лица в настоящем времени в повелительной форме. Следует иметь в виду, что для подсознания не существует отрицаний, поэтому тексты самовнушений не должны содержать частицу «не», слова, обозначающие нежелательные явления, и «нет». В противном случае подсознание может не понять, что от него требуется. Нужно полностью отвлечься от всего и переключиться только на самовнушение и ощущение того, что внушается. Формулы самовнушения должны произноситься *несколько десятков раз подряд*, в силу чего эти само модели переводятся из кратковременной памяти в долговременную (из сознания в подсознание) и в конце концов рано или поздно начинают автоматически влиять на самоощущение и поведение.

В 90 случаях из 100 мы болеем внушенными нами же самими болезнями. К такому выводу пришли медики. Таким образом, главный наш враг прячется в нас самих, - заключают они.

Попробуйте сделать для себя *правилом*: утром перед зеркалом вспомнить что-то приятное, улыбнуться, задержать улыбку на лице на некоторое время. Всегда нужно при помощи самовнушения удерживать в себе целительные силы радости. *Помните*: жизнерадостный человек настроен оптимистически, его глаза «светятся», сердце бьётся «весело», движения выразительны, походка уверенная, дыхание глубокое.

Хорошо известно, что настроение и самочувствие человека отражаются на его *осанке*. Человек так привык выражать своё душевное состояние жестами, мимикой, позой, что можно улучшить своё настроение, не давая себе распускаться, следя за своим

внешним видом. Подтянутый, стройный вид порождает и бодрое настроение. Никогда не забывайте о прямой осанке, не сутультесь, распрямите плечи и вы ощутите себя другим человеком. Помните! Вы сами хозяева своего настроения. *Помогите себе сами.* Люди могут снимать у себя усталость, головную боль, поднимать настроение, усилием воли обезболить любой участок тела.

Необходимо всегда стараться хорошо себя чувствовать, чтобы быть обаятельным, энергичным. Хорошо, когда руководитель искрится жизнью, весел, доброжелателен, уверен в себе. *В душе должен быть всегда праздник.* Этим праздником надо одаривать других как можно щедрее. Психика и организм работают синхронно и согласованно.

### **Трудовой коллектив**

Путь к пониманию внутреннего мира, души отдельного человека лежит через изучение различных групп и общностей людей, с которыми он взаимодействует. Сознание и деятельность группы людей качественно отличаются от тех же характеристик каждого из них в отдельности. В коллективе люди взаимно влияют друг на друга и образуются качественно новые свойства личностей, присущие данной группе.

*Группа* – это совокупность людей, взаимодействующих в совместной деятельности и вступающих в определённые деловые и межличностные отношения. В группе люди объединены общностью целей, потребностей, интересов. Они находятся в состоянии постоянной взаимозависимости и имеют общие нормы поведения.

Наиболее распространены *классификации групп* по размеру: большие и малые; по общественному статусу: формальные и неформальные; по уровню развития: низкого уровня развития (ассоциации, корпорации) и высокого уровня развития (коллективы) и т. д. Группа в целом и отдельные её члены оказывают на личность мощное воздействие в области общения и восприятия.

*Большая группа* включает значительное число людей, не обязательно лично знающих друг друга и не находящихся в непосредственных деловых и личностных контактах, но объединённых общими целями, интересами, ценностями. К большим группам относятся: нации, народности, партии, коллективы больших

организаций, предприятий, учреждений и выемочных участков. В них вырабатываются нормы поведения, общественные и культурные ценности, нравы, обычаи, традиции, общественное мнение, однако взаимоотношения людей безличны. Большие группы складываются из систем малых групп, связанных между собой определёнными отношениями. Поэтому вырабатываемые в больших группах определённые групповые нормы поведения, ценностные ориентации и общественные мнения через посредство малых групп доводятся до сознания каждого человека. Если в реальной большой группе по какой-либо причине перестают действовать регулирующие её деятельность структурные образования и функциональные связи, то она может распасться или превратиться в стихийно действующую общность - *толпу*. Системы больших групп, взаимодействующих в решении социальных целей, образуют *сверхбольшие сообщества* – сословия, классы, отрасли промышленности, то есть образуют человеческое общество в целом. Каноны поведения человека как гражданина государства и как члена семьи существенно разные.

*Малая группа* - это немногочисленная по составу совокупность людей, объединённая общими целями и задачами, члены которой занимаются совместной деятельностью и находятся друг с другом в непосредственном личном контакте и общении, что является основой для возникновения близких эмоциональных отношений и общих норм поведения. Она представляет собой общность, не делимую на более мелкие объединения людей. Каждый человек является членом как минимум 5-6 малых групп.

К малым группам относятся: семья, друзья, товарищи по учёбе, труду и общественной деятельности. Звено или сменная бригада обладает всеми основными свойствами малой группы: все члены звена психологически взаимодействуют друг с другом; они хорошо знают достоинства и недостатки в поведении и характере каждого человека; все объединены общностью целей, деловых интересов и трудовым процессом. Внутри звена устанавливаются групповые нормы и формируется коллективный дух, регулирующий взаимоотношения работников. Шахтный выемочный участок не имеет признаков малой группы, так как многие рабочие не находятся в непосредственной связи, лично могут не знать друг друга и не вступать в эмоциональные взаимоотношения. Трудящиеся первой и третьей, второй и четвёртой смен никогда даже не встречаются на

рабочих местах.

К любой большой или малой группе с достаточно чёткой формальной структурой применимо понятие *организации*. Промышленные предприятия, фирмы представляют собой организации, которыми необходимо управлять. Таким образом, *организация* – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. В связи с существованием формальной и неформальной групп можно говорить о формальных и неформальных организациях.

*Формальная* (официальная, целевая) группа - это социальная общность, обладающая юридическим статусом, являющаяся частью социальной организации. Она всегда имеет нормативно закреплённую структуру, назначенное или избранное руководство, нормативно закреплённые права и обязанности её членов. Формальная группа формируется по воле вышестоящих групп. Типичными официальными группами являются звенья, бригады, участки, отделы шахты.

*Неформальная* группа, в отличие от формальной, сверху никем не организовывается, а образуется спонтанно, как правило, на основании дружественных или приятельских отношений. Она представляет собой реальную общность людей, добровольно образованную на основе общих интересов, дружбы и взаимных симпатий. Сходство индивидуальных норм, взглядов и ценностей вызывает чувство взаимной симпатии между членами группы. Каждая группа имеет своего *лидера*, который обладает высокой компетентностью в соответствующем виде деятельности и личной привлекательностью для всех членов группы.

Неформальная группа обладает огромной силой влияния на своих участников. Поэтому человек в организации подвергается двум видам воздействия: во-первых, со стороны своего непосредственного формального руководителя, а во-вторых, со стороны неформальной группы, членом которой он является. Если эти воздействия не противоречат друг другу, то группа становится союзником руководителя. Руководителю следует принимать во внимание нормы и ценности отдельных групп при работе с подчинёнными. Без этих знаний руководитель не сможет правильно определить метод управления по отношению к работнику.

Каждый работник на предприятии входит в состав той или иной

малой группы, которую называют также *первичным коллективом*. Работников всей организации, например, участка, предприятия, именуют *вторичным коллективом*.

*Коллектив* - это группа объединённых общими целями и задачами людей, члены которой заняты совместной значимой, общественно полезной деятельностью, разделяют идеалы и нормы общества и характеризуются высоким уровнем организованности, сплочённости, психологической совместимости. Это ячейка общества, в которой сочетаются общественные, групповые и индивидуальные интересы. Вместе с тем коллектив – это группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на другое лицо, одновременно испытывая его влияние. Коллектив является высшей стадией развития группы, члены которой характеризуются достаточным уровнем психической совместимости. Люди образуют коллектив не только ради экономической эффективности труда, но и ради возможности получения удовлетворения своих разнообразных потребностей.

Любую группу совместно работающих людей нельзя назвать коллективом. К ним не относятся общности воров, сутенёров, рэкетиров, мафиози, так как они не включены в социально-полезную деятельность. Не являются коллективами толпа, публика, аудитория массового зрелища прежде всего потому, что они не связаны общностью совместной общественно-полезной деятельности. В этом случае возникает стихийная передача информации, и личность, руководствуясь только эмоциями, действует практически без ощущения личного контроля над собой и ситуацией.

Различают трудовые, учебные, воинские, спортивные, культурные, бытовые и другие коллективы. Центральное место принадлежит *трудовым коллективам*. Их роль в обществе, права и обязанности закреплены в Законе о трудовом коллективе и в Законе о предприятии. Руководители всех рангов на предприятии выражают интересы и государства, и трудового коллектива, а единоначалие как принцип деятельности руководителя осуществляется в рамках системы самоуправления на предприятии.

Очень важно, чтобы в коллективе сложились такие *социально-психологические отношения*, как доверие, взаимные симпатии, взаимопомощь, взаимопонимание, сплочённость, сопереживание.



Производственную бригаду (звено) желательно составлять из рабочих разного уровня профессионального мастерства, неодинакового возраста и трудового стажа. Это способствует достижению высокого уровня производительности труда, благодаря разнообразию интересов и ценностных ориентаций, соединению молодой энергии с опытом, лучшей постановки взаимопомощи.

Следует иметь в виду, что с возрастом творческий и интеллектуальный потенциал персонала не уменьшается, а количество прогулов сокращается. Более старые рабочие обычно показывают большую лояльность к компании, чем молодые. Они бывают более удовлетворены своим рабочим местом и руководством.

На состояние морально-психологического настроя влияет количественная характеристика коллектива. Состав рабочих производственного звена (бригады) допустим до 25-35 человек. Инженерно-технических работников в первичном коллективе может быть допустимо от 7-9 до 15-20 человек. Чем больше численность коллектива, тем меньше вероятность близких дружеских контактов между людьми, ниже уровень сплочённости. *Оптимальной* численностью непосредственно подчинённых руководителю является 7-9 человек.

В каждом первичном коллективе принято различать формальные и неформальные структуры. Совпадение их представляет идеальный случай сплочённости трудового коллектива.

Формальная структура коллектива отражает его производственные функции, характеризуется взаимоотношениями, которые регулируются должностными инструкциями, приказами и распоряжениями. Неформальная структура коллектива основана на неофициальных отношениях, зависящих в основном от симпатий и антипатий людей, уважения, отношения дружбы, знакомства, родства и т. п. Эта структура является внутренней, подчас незримой и создаётся на основе субъективных связей между людьми, которые больше симпатизируют и доверяют друг другу. Руководитель коллектива должен знать её. Знание неофициальных лидеров важно потому, что они в значительной степени обуславливают настроение, мнение и психологический климат в трудовом коллективе. Конфликты обычно зарождаются в неформальной структуре.

Первичный коллектив обычно расчленён на ряд неформальных

подгрупп от 2-3 до 7-9 человек в каждой. Известно, что человек не может поддерживать устойчивый контакт с кругом людей более 7-9. Чаще всего встречаются подгруппы в составе 3-4 человек, очень редко – 9. Во внерабочей обстановке они находятся в тесных личных контактах: обсуждают назревшие проблемы, обмениваются впечатлениями, рассказывают новости и анекдоты. Существование подгрупп неизбежно, и их не следует разбивать, если их деятельность не противоречит общественным и производственным целям. Руководителю не нужно воевать с неофициальными лидерами, а следует привлечь их к сотрудничеству и ориентироваться в своей деятельности на их мнение.

Коллективом активно реализуются следующие *функции*: управление производством, воспитание, обеспечение социальных прав, стимулирование труда, создание условий для развития личности, сбережение собственности и социальное развитие коллектива. Обобщая вышесказанное, можно свести функции коллектива к производственной, экономической, социально-психологической и воспитательной деятельности.

Слаженный трудовой коллектив не создаётся сразу. Требуется время, условия и длительные усилия всех его членов. Процесс создания дружного, сплочённого коллектива обычно проходит несколько этапов. Первоначально осуществляется *подбор* трудящихся и расстановка их по рабочим местам. Происходит процесс *адаптации* к условиям труда, друг к другу, руководителю, его требованиям и стилю управления. Твёрдые требования к подчинённым на этом этапе предъявляются только руководителем. Затем постепенно формируется актив и демократические органы, происходит структурирование группы.

В коллективе явно выделяются сознательные, инициативные и деятельные члены (*актив*), исполнительные, добросовестные, но безынициативные (*исполнители*), инертные, стремящиеся делать поменьше и полегче (*пассив*) и недисциплинированные, аморальные люди, мешающие нормальной работе (*дезорганизаторы*). Руководитель вовлекает актив к управлению, который затем формирует мнение, осуществляет контроль за деятельностью группы. Ведётся работа с пассивом и дезорганизаторами. Возрастает роль общественного мнения. По мере развития взаимоотношений требования руководителя прежде всего воспринимаются возникшим

в коллективе активом. Сам актив, в свою очередь, предъявляет требования ко всем членам коллектива. Руководитель начинает управлять коллективом через актив. Целенаправленно складывается здоровый морально-психологический климат в коллективе. Утверждаются отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи, повышается требовательность к руководителю как к личности, разумно соотносятся единоначалие и коллегиальность. Все члены коллектива добровольно принимают требования руководителя, актива и предъявляют их к себе и другим без персональных исключений. На высшем этапе развития в коллективе складываются традиции, утверждается единство мыслей и воли всех его членов, главенствуют дружеские, тёплые отношения, порядок и сознательная дисциплина. Работу руководителя в таком коллективе можно сравнить с управлением дирижёром профессиональным оркестром.

*Основными признаками зрелого коллектива* являются: единство целей и задач совместной деятельности; товарищество, сотрудничество, взаимопомощь и взаимная требовательность; удовлетворённость работой и общением; стабильность коллектива и демократизм в его управлении; благоприятный морально-психологический климат; высокая дисциплина.

*Главной задачей* процесса формирования и развития коллектива является создание работоспособного, дружного коллектива. Состояние трудового коллектива зависит от степени учёта факторов формирования и развития. *Основные* из них: интерес к работе, условия труда, стимулы к работе, образование, возраст, темперамент, психологический климат в коллективе, личностные качества руководителя. Практика показывает, что интересная работа - главный побудительный мотив в трудовой деятельности человека. Трудовая деятельность по призванию приносит моральное удовлетворение. Разумеется, трудно предоставить всем работу по их личным интересам, но стремиться к этому нужно.

Важным фактором *сплочения* трудового коллектива служат условия труда: обеспеченность рабочих необходимыми материалами, машинами, оборудованием, высокая надёжность их; межличностные отношения; состояние техники безопасности; транспорт к рабочим местам; состояние организации труда и др. Все перечисленные компоненты влияют на отношение человека к труду,

на формирование коллектива. Значительным компонентом условий труда является *уровень заработной платы*. Требуется максимальная увязка результатов труда каждого работающего с оплатой. Это обеспечит не только элементарную справедливость, но и позволит ускорить развитие коллектива. Всякая уравниловка в оплате труда отрицательно сказывается на конечных результатах трудовой деятельности.

Следует стремиться к тому, чтобы каждый сотрудник был *заинтересован* в конечном результате работы предприятия. Для большинства организаций – это получение конечной прибыли. Именно для этого каждый сотрудник на своём месте должен знать, что именно важно для получения общего конечного результата. С точки зрения руководителя, политика заработной платы – это инструмент управления персоналом, позволяющий стимулировать людей на всё более качественный труд. Стремясь повысить свой заработок, люди рожают новые идеи, внедряют рационализаторские предложения, стараются достичь больших результатов. *Главное правило* для руководителя – платить сотрудникам за конкретный результат их работы. Безусловно, при низкой зарплате, которую ещё и выдают не вовремя, вряд ли можно ожидать от людей хорошей работы.

*Стимул* – это то, что воодушевляет мозг на деятельность. Психологи считают, что одним из лучших стимулов активности человека является *личный интерес*. Моральное поощрение осуществляется в виде одобрения; простого, искреннего «спасибо», похвалы, доверия, благодарностей, грамот, портретов на досках почёта, всевозможных наград, знаков отличия, присвоения почётных званий, медалей, орденов и т. д. Материальные позитивные стимулы не сводятся только к оплате за труд, стаж, рационализаторскую деятельность, обучение, но и к всевозможным премиям. Недопустимо, чтобы *премия* рассматривалась как подарок от начальства. Она должна быть наградой за то, что люди работают лучше, чем другие. При этом премия имеет своё стимулирующее влияние только в том случае, если она составляет не менее 30% основной заработной платы. В качестве материальных стимулов можно использовать дополнительный отпуск, продвижение по службе, выдачу на льготных основаниях всяческих социальных благ: путёвок в санатории и дома отдыха, видео- и аудиотехники и т. п. На

практике необходимо сочетать моральное и материальное стимулирование. Стимулирование труда должно осуществляться с учётом индивидуальных особенностей людей и отношения их к различным стимулам.

Выделяют негативные стимулы или *порицания*. Они также могут носить как материальный, так и моральный характер: наказание «гривной», лишение премии, выслуги лет, перенос отпуска на зимний период года, выговор, выражение недоверия.

К управлению производством необходимо привлекать рядовых членов трудовых коллективов. Для того, чтобы каждый работник мог внести свой личный вклад в управление производством, он должен обладать соответствующими знаниями и полной информацией о положении дел в коллективе. Полностью оправдано *самоуправление* в бригадах (звеньях). Здесь складывается специфическая самодеятельная форма участия в управлении, возникающая в процессе совместного труда и заключающаяся в обсуждении и решении сообща различных производственных и социальных вопросов. Управленческое решение в бригадах, как правило, есть результат коллективного разума. Одной из форм участия трудящихся в управлении производством являются производственные собрания. Они созываются советом трудового коллектива или администрацией по мере необходимости.

Для эффективного управления коллективом необходимы *сочетание единоначалия с коллегиальностью*, правильный подбор и расстановка кадров, плановость и экономичность в ведении хозяйства, учёт материальной и моральной заинтересованности работников в их труде. Наибольшую удовлетворённость своим трудом рабочие испытывают в том случае, если они имеют широкие возможности для проявления инициативы.

Известно, что *людям нравится*: осмысленность в действиях вышестоящих лиц; возможность проявить свои профессиональные и личностные качества, принимать самостоятельные решения; публичное признание деловой компетентности человека; возможность высказывать свою точку зрения, не опасаясь начальственных нареканий; уважение со стороны представителей административного корпуса, особенно если это выражается в неформальных знаках внимания (обращение по имени-отчеству, разговоры о семье, детях, хобби); личная заинтересованность и

непосредственное участие в делах и политике коллектива; щедрость руководителя; награды и поощрения как морального, так и материального плана.

Установлено, что *людям не по душе*: перемены даже позитивного плана, не согласованные с работниками; несвоевременная или некачественная оценка результатов труда; монотонный неперспективный труд; безосновательная загрузка.

### **Социально-психологические отношения в коллективе**

Согласно канонам социальной психологии все виды отношений между людьми можно свести к сотрудничеству, паритету, соревнованию, конкуренции и антагонизму. *Сотрудничество* - идеальный случай взаимоотношений, предполагающий взаимопонимание, взаимопомощь, взаимоподдержку. В народе сотрудничество образно называют «братскими отношениями». *Паритет* - равные, «союзнические» отношения, основанные на взаимной выгоде членов коллектива. *Соревнование* - желание добиться большего и лучшего в благожелательном соперничестве. *Конкуренция* - стремление главенствовать над другими, подавлять их. И наконец, *антагонизм* - непримиримые противоречия между членами группы.

Несомненно, лучшим из всех видов отношений между людьми в коллективе является сотрудничество. Вполне приемлемыми являются паритет и соревнование. Хотелось бы обратить внимание на то, что любое, пусть даже благожелательное, соперничество обычно не обходится без нервозности и тревожности, отчего при недостатке выдержки, такта, соревнование может перерасти в конкуренцию. От конкуренции всего один шаг до антагонизма - непримиримых противоречий, когда люди не только не взаимодействуют, но просто мечтают о том времени, когда можно будет расстаться друг с другом.

В настоящее время конкурентная борьба представляет собой ни чем не ограниченное соперничество, при котором каждый преследует только свою выгоду, стремится оттеснить другого, любыми дозволенными и недозволенными способами удержаться на рынке, захватить свою долю прибыли. Побеждает не всегда тот, кто достигает лучших результатов в деле, а тот, кто, не брезгуя

средствами, обеспечивает себе выгодное положение на рынке. Социальная психология не рассматривает конкуренцию как только негативное явление, поскольку в условиях рыночной экономики такое взаимодействие может оказывать стимулирующий эффект при хорошей законодательной базе.

В период формирования коллектива непременно протекают следующие *социально-психологические процессы*: адаптация, коммуникация, идентификация и интеграция. На основе этих процессов формируются социально-психологические отношения доверия (недоверия), симпатии (антипатии), общего настроения (разобщённости).

*Адаптация* - это процесс активного приспособления человека к условиям труда, к окружающим людям, к установившимся нормам коллектива, его ценностям и традициям. На первой стадии люди знакомятся, наблюдают друг за другом, в это время складываются первые впечатления. Руководитель на первой стадии становится лидером коллектива. От него люди ждут распоряжений, выдвижение целей, разработки методов в достижении поставленных задач. При этом, руководитель должен представлять собой образец поведения для коллектива.

Приходя в новый коллектив, для руководителя очень важно не отвергать с ходу сложившиеся в нём устои, традиции и считаться с мнением лидеров коллектива. Неудачи значительной части руководителей во многом объясняются их неумением или нежеланием самим пройти период социально-психологической адаптации путём принятия и усвоения норм, ценностей и традиций производственного коллектива.

*Коммуникация* состоит в обмене мыслями или информацией между людьми в ходе совместной деятельности для обеспечения взаимопонимания. Значительная часть официальной информации успешно усваивается посредством процесса общения. При этом информация должна не просто быть принятой, но понята и осмыслена. Поэтому в коммуникативном процессе реально существуют в единстве деятельность, общение и познание. Информация, сообщения, сведения не только передаются, но и формируются, уточняются, развиваются и оказывают определённое психологическое воздействие на людей, изменяя их поведение. Информация может быть побудительной в виде приказа, совета,

просьбы и констатирующей в форме сообщения, доклада, объяснения, инструктажа. Вариант сообщения выбирает человек, от которого исходит информация.

Исследования психологов показали, что только 20 – 25% информации, исходящей от правления предприятия, остаётся усвоенной рабочими (правильно понимается и запоминается ими). Бригадир усваивает примерно 30%, начальник участка – не более 40% сообщаемого. Ещё менее эффективно воспринимается информация, идущая «снизу вверх». Руководители предприятия помнят не более 10% данных, сообщаемых им рабочими.

Неудовлетворительное состояние коммуникаций чревато серьёзными последствиями психологического характера и для администрации, и для рядовых работников. Плохое информирование людей о том, что происходит или должно произойти в организации, есть ни что иное, как отсутствие внимания к ним со стороны руководства. Это приводит к утрате чувства сопричастности к делам предприятия. К тому же, плохое информирование о происходящем в организации порождает *слухи*, которые обостряют отношения между его членами, усиливает у людей состояние неопределённости и тревоги. Наконец, плохое информирование работников неизбежно приводит к падению трудовой мотивации, усиливает рост текучести рабочей силы, отражается на конечном производственном продукте. Систематическое информирование рабочего о текущих результатах его труда может привести, как показывают исследования, в целом ряде случаев к повышению производительности труда на 10-30%.

Что же мешает нормальному информационному обмену, иными словами, в чём *причины плохих коммуникаций*? По мнению специалистов их несколько. Во-первых, невежество руководителей в общении. Во-вторых, неблагоприятный психологический климат в коллективе. В-третьих, предвзятость в отношении к мнениям окружающих. В-четвёртых, неполнота воспринимаемой информации, в силу чего мы приходим порой к совершенно нелепым выводам. В-пятых, плохая структура сообщений. Следует обращать внимание на подбор слов, структуру текста, достоверность, аргументированность и конкретность информации. В-шестых, слабая память. Исследования показывают, что на промышленных предприятиях рядовые работники сохраняют в памяти, в лучшем случае всего лишь до 50% переданной им информации, а



руководители – до 60%. Необходимость повторения сообщений совершенно очевидна. Если *желание*, как говорят, *мать всякого действия*, то *повторение*, скорее всего, *отец навыка и умения*. В-седьмых, не учитываются потребности и интересы, опыт и знания людей. В-восьмых, отсутствие обратной связи. Она способна принимать разные формы: слова, улыбки, пожатия руки, смущённого взгляда, наказания, поощрения. Добиться эффективной обратной связи можно лишь при интенсивном общении.

При передаче информации следует придерживаться ряда логических, психологических и этических *правил*. Информация должна быть ясной, точной, содержательной, интересной и, по возможности, краткой. Информирова других, следует сдерживать себя, не допускать оскорбительных выпадов и сообщения сведений, составляющих чью-либо тайну. Необходимо также быть осторожным в беседе при сообщении неприятных известий.

Слова составляют лишь незначительную часть коммуникации. Учёные утверждают, что 55% воздействия осуществляется с помощью мимики, жестов, телодвижений (пантомимики), 38% - интонацией, тоном голоса и только 7% - содержанием речи.

*Идентификация* - это уподобление, отождествление, установление идентичности, равнозначности кого-то с кем-то. Проявляется идентификация в подражании (копировании); сличении (сверке) своих качеств с качествами других лиц и внесении коррекции в свои качества; в увлечении, то есть неосознанной ориентации на поступки того или иного лица. Происходит отождествление индивида с реальными или воображаемыми человеком, группой, коллективом, при котором осуществляется усвоение их норм поведения, ценностей и социальных ролей. Идентификация может быть и отрицательной (тюрьмы), которой поддаются слабохарактерные, непринципиальные люди. Руководителям коллективов следует всячески пресекать негативное влияние отрицательного неформала.

*Интеграция* - это социально-психологический процесс объединения группы людей в коллектив, возрастание сплочённости, организованности группы в условиях межличностного общения «лицом к лицу». Интеграция включает: адаптацию членов коллектива друг к другу; образование устойчивых симпатий и предпочтений; формирование благоприятного нравственно-

психологического климата коллектива; выработку общих целей, ценностей и традиций; налаживание системы обмена информацией. Способы, темпы и результаты интеграции зависят от окружающих условий возникновения группы, её численности, состава, вида деятельности, времени существования.

Процесс интеграции ведёт к установлению в коллективе психологической совместимости людей. Обобщающим показателем интеграционного процесса выступает *сплочённость* коллектива. Руководитель должен способствовать интеграции коллектива и оперативно гасить возникающие конфликты.

В процессе общения людей друг с другом возникают и действуют следующие *психологические способы воздействия*: внушение, заражение, подражание, убеждение. *Внушение* представляет собой целенаправленное, неаргументированное воздействие одного человека на другого или на группу, не нуждающееся в доказательстве и логике. Это волевое влияние, связанное с ослаблением осознанного контроля в отношении воспринимаемых сведений. Как правило, оно противостоит убеждению, поскольку предполагает нескритичность и неаргументированность восприятия информации.

Различают *прямое и косвенное внушение, специально организованное и стихийное* (непреднамеренное). В основе механизма внушения лежит субъективная готовность личности к внешнему воздействию, обусловленная особенностями характера (доверчивость, робость, тревожность и т. п.) и ситуативными факторами (неполная информированность, дефицит времени для принятия решения и др.). Явление внушения (суггестия) используется в практике гипноза. Оно достигается путём прямого непосредственного словесного воздействия эмоционально насыщенным, повелительным тоном. Словесная форма при этом имеет вид прямой речи. В ней выражается требуемое поведение либо состояние, которое должно наступить сразу же после высказанных слов. *Фразы* должны быть резкими (но не оскорбительными), которые легко запоминаются. Наиболее важные фразы следует повторять несколько раз. Речь внушающего может сопровождаться средствами, усиливающими эффект воздействия (жесты, интонация, мимика, ритм). Громкость речи варьируется в зависимости от индивидуальных состояний и важности той или иной фразы в

формуле внушения.

При *косвенном внушении* всегда прибегают к добавочным раздражителям. Словесной формы может не быть совсем. Сила воздействия начальника, например, при этом заключается не в словах, а в его внешнем виде, в авторитете, в обстановке кабинета и предметах на его столе, в том, как он ведёт себя в различных ситуациях. Воспринимая руководителя подчинённый приходит к выводу типа: «Если начальник так спокоен в этой ситуации, бояться особенно нечего». Ввиду этого руководителю следует позаботиться о своём внешнем виде и о создании в своём кабинете обстановки, подчёркивающей значимость того, что он делает и чего добивается от подчинённых.

Очень сильно увеличивается внушаемость, когда люди образуют *толпу*. Они взаимно влияют и подражают друг другу. В толпе сознательная личность исчезает и человек ведёт себя совсем иначе, чем в одиночку, в организованной группе или коллективе. Он менее склонен обуздывать инстинкты, поскольку толпа анонимна и не несёт в себе ответственности. Чувство ответственности, сдерживающее отдельных людей, совершенно исчезает в толпе.

Существуют *принципы, которые определяют поведение людей в толпе*. Масса легче реагирует на эмоции. У неё ослаблены умственные способности. Она не поддаётся тонкому логическому рассуждению, а хочет слышать ясные мнения и сильные суждения. Человек в толпе лишается воли, он становится легковерным и склонным к обезличиванию. Уменьшается его способность к критике. В массе человек способен только к чёрно-белым краскам. На первое место выступает не разум, а инстинкты. У него обнаруживается склонность к произволу, преступности, свирепости, энтузиазму и героизму. В толпе всякое чувство и всякое действие настолько заразительны, что человек очень легко приносит в жертву свои личные интересы умонастроениям толпы. Толпа не знает ни сомнений, ни колебаний. Она всегда впадает в крайности. Высказанное подозрение тотчас же превращается в неоспоримую очевидность. Чувство антипатии и неодобрения толпа сразу же превращает в жестокую ненависть. Поэтому она без раздумий может пойти на смерть ради торжества какой-либо идеи. Даже инстинкт самосохранения не может её остановить. В народе говорят: у толпы много голов, но мало мозгов. Поэтому во все времена демагоги

использовали толпу для массового внушения и манипулирования неконтролируемыми чувствами людей, внедряя свою волю в подсознание людей – зачастую с губительными последствиями.

*Заражение* представляет собой бессознательный процесс передачи эмоционального состояния от одного человека к другому. Это невольная подверженность человека в процессе общения к определённым *психическим состояниям*: азарту, драке, панике, смеху, увлечению, экстазу и т. п. В массе людей действует механизм многократного взаимного усиления (резонанса) эмоциональных воздействий общающихся людей. Каждый в отдельности человек не испытывает преднамеренного давления, а просто бессознательно усваивает чьё-то поведение, безропотно подчиняясь ему. В истории отмечено много случаев эмоционального заражения масс: религиозные экстазы (крестовые походы, инквизиция, секты); массовые психозы на почве слухов о пожарах, эпидемиях; экстазы молодёжи на концертах рок- и поп-музыки.

*Подражание* - это следование общим правилам, примерам, образцам, одно из основных явлений групповой интеграции людей. Здесь происходит не просто копирование поведения другого человека, а воспроизведение его через себя. В соответствии с законами подражания низшие по социальному статусу подражают высшим и осуществляется подражание от внутреннего к внешнему.

*Убеждение* - это воздействие на сознание человека через обращение к его собственному критическому суждению посредством логического обоснования сообщения. Чтобы убедить, надо привлечь внимание объекта воздействия, изложить и разъяснить новую информацию, привести впечатляющие аргументы.

*Аргументация* – это приведение логических доводов с целью доказать истинность какого-либо положения. Обычно показывается обоснованность и полезность какой-либо идеи. Тактика аргументирования должна быть заранее разработана и доведена до совершенства. Сильные аргументы часто следует излагать в самом начале беседы, чтобы сразу укрепить свои позиции.

На развитие коллектива существенно влияют *социально-психологические явления или состояния*: мнение, настроение, традиции и морально-психологический климат. *Мнение коллектива* - это оценочно-эмоциональное суждение, установившееся представление членов коллектива по каким-то вопросам или

проблемам его жизни. Мнение - это барометр настроения людей. Оно представляет собой не совокупность индивидуальных мнений, а качественно новое образование, составляющее «сплав» убеждений, чувств и воли членов коллектива. Авторитет руководителя находится в непосредственной зависимости от мнения коллектива. Однако оно не всегда может быть верным.

*Настроение коллектива* - это чувственный настрой людей, эмоциональная восприимчивость каких-либо обстоятельств, позиций и т. п. В процессе трудовой деятельности весьма полезен самонастрой. Положительные эмоции способствуют созданию добротного психологического климата на производстве. Коллективное настроение обладает огромной организующей силой. В хорошем настроении коллектив деятелен, мало подвержен усталости. При подавленном настроении падает активность, нарастает усталость, скованность действий. Руководитель должен стремиться к торжеству здорового духа, мажорного настроения. Для достижения этого необходимо знать классификацию важнейших факторов настроения: субъективных и объективных. *Субъективные факторы* связаны с психологическими особенностями и состоянием здоровья работников. Например, целесообразно формировать коллективы из работников с разными характерами и темпераментами, стремиться к тому, чтобы в каждом подразделении были люди с сильными характерами, жизнерадостные, инициативные, оптимистически настроенные. Следует заботиться о здоровье людей, так как в здоровом теле - здоровый дух. Существует прямая связь между здоровьем и настроением людей.

*Объективные факторы* подразделяются на внепроизводственные и производственные. Внепроизводственные: материальные условия жизни, социальное окружение по месту жительства, близость магазинов, служба сервиса, транспорт, обеспечение детскими учреждениями. Настроение трудящихся формируется под влиянием достижений, недостатков, трудностей. Производственные факторы: научная организация труда, система материального и морального стимулирования, культура общения.

*Традиция* – это исторически сложившиеся и передаваемые друг другу элементы социального и культурного наследия в коллективе. В качестве традиций могут выступать идеи, нормы поведения, обычаи, ритуалы, формы деятельности, ценности и т. д. Традиции

оказывают положительное или отрицательное воздействие на процессы адаптации, коммуникации и интеграции в коллективе. Поэтому руководителю необходимо изучать традиции коллектива и оказывать направленное воздействие на их содержание. Создание традиций - это постоянный поиск того, что может вызвать у людей глубокие совместные переживания, обостряющие в сознании каждого потребность в общении.

Во многом достижения как отдельного работника, так и коллектива в целом являются следствием сложившегося в нём социально-психологического климата. Он характеризует преобладающий в группе относительно устойчивый эмоциональный настрой, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения, отношения друг к другу, к подчинённым и руководителям, к своей работе и окружающим событиям. *Социально-психологический климат* является качественной стороной межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности социальных, моральных и психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности.

Различают *благоприятный и неблагоприятный*; здоровый и нездоровый психологический климат в коллективе. Благоприятный морально-психологический климат представляет собой позитивный настрой коллектива по отношению к руководителю, членам коллектива, к условиям работы в целом.

*Важнейшими признаками благоприятного психологического климата* в коллективе являются: доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива; отсутствие давления руководителя на подчинённых и признание за ними права принимать значимые для коллектива решения; достаточная информированность членов группы о задачах коллектива и состоянии дел при их выполнении; высокая степень взаимопомощи; принятие на себя ответственности за состояние дел в группе; взаимная забота и опека друг друга.

Благоприятный психологический климат может означать не только повышение производительности труда, рост дисциплины, уменьшение текучести кадров. Вместе с тем благоприятный

психологический климат улучшает настроение коллектива, каждого отдельного работника, стимулирует его к повышению собственной культуры, повышает самооценку, развивает в людях активность, общительность, чуткость по отношению друг к другу и т. п.

Морально-психологический климат складывается в процессе деятельности и общения членов трудового коллектива. Он *оценивается* следующими показателями: состояние дисциплины, сплочённость, текучесть кадров, трудовая и общественная активность, удовлетворённость трудом. Руководитель обязан обеспечивать формирование благоприятного психологического климата, используя методы социального управления, преодоления конфликтов и развития сплочённости коллектива. В литературе по психологии менеджмента часто пишется, что управляющие должны время от времени делать работникам маленькие подарки, устраивать для них вечеринки, помнить об их днях рождения и осуществлять проявления доброй воли по отношению к подчинённым. Это нужно не только для того, чтобы стимулировать продуктивную работу, но и для создания в коллективе благоприятного климата заботы о ближнем.

*Кого же любят в коллективе?* Обычно к таковым относятся люди добрые, весёлые, жизнерадостные, оптимистически настроенные и общительные, трудолюбивые, умеющие и желающие всё делать своими руками. *А не любят*, как правило, зазнаек, зануд, лодырей, нравоучительных теоретиков, нытиков, хитрых.

Мы всегда лучше относимся к тем людям, для которых мы что-то делаем, чем к тем, кто что-то делает для нас. Помимо этого, мы лучше относимся к людям, когда они не строят из себя жертву. Вот почему хороший руководитель должен действовать в обоих направлениях: отдавать подчинённым своё время и энергию, но одновременно с этим пресекать попытки тех, кто пытается сделать из него виновника своих несчастий. Он понимает, что задача состоит не только в том, чтобы поднять моральный дух работников, но и в том, чтобы не уменьшить свой собственный дух. Когда моральное состояние руководителя на высоте, ему легче удаётся стимулировать энтузиазм и высокую работоспособность своих подчинённых.

Основу здоровых отношений в коллективе составляет *доброжелательное отношение* руководителя к каждому из подчинённых, которое формирует в конечном счёте его авторитет,

уважение к нему. Человек, который неуважаем и показывает неспособность научиться уважать других, не может оставаться на руководящей работе. Руководитель обязан следить, чтобы среди его подчинённых не было людей возмущённых, «затаивших» недовольство. Взаимоотношения руководителя и коллектива должны строиться на убеждении, что начальник как человек равен всем другим и только в силу большого опыта, знаний, способностей обязан выполнять роль наставника, организатора, учителя.

Эффективность управления, настроение людей, отношения между сотрудниками зависят от многих факторов: условий труда, уровня профессиональных навыков работников, опыта и качественного состава управленцев и др. Но одну из первых ролей в ряду этих факторов играет личность руководителя, так как он наделён правом принятия решений и выступает единоначальником в пределах данных ему полномочий.

Предлагаем *краткий перечень требований к личности руководителя*, обеспечивающий в коллективе благоприятный психологический климат. Руководитель должен быть управляющим, а не погонщиком, поэтому *он обязан*: вести коллектив, а не погонять; полагаться на кооперацию и содействие сотрудников, а не только на свою власть; держать сотрудников в курсе дел, заинтересовывать их в решении проблем, а не решать всё самому, полагаясь на свою власть; говорить «мы», объединяя себя с коллективом, а не говорить всегда «я»; подавая пример, самому всегда приходиться вовремя, а не требовать этого только от других; исправлять свои ошибки, а не искать ответственных за них. Для руководителя необходима вера в своё дело, смелость, целеустремлённость, решительность и умение показать эти качества своим подчинённым. Проявление строгости и требовательности (без придирчивости). Умение критиковать и воспринимать критику. Умение поощрять и наказывать. Приветливость и тактичность. Чувство юмора. Умение доброжелательно говорить, вести дружескую беседу, внимательно слушать и молчать.

Наиболее *распространёнными ошибками современных руководителей* являются: чрезмерный контроль текущей деятельности в целях проверки выполнения заданий; частые выговоры подчинённым или открытая брань, унижение вместо выражения неодобрения в корректной форме; редкое проявление



интереса к мнению подчинённых; недостаточная мотивация сотрудников к эффективной деятельности; постоянное понукание подчинённых с требованием трудиться больше, быстрее и качественнее; частое использование власти в процессе делового обсуждения возникающих проблем с подчинёнными.

Чем больше руководитель проявляет заботы о членах своего коллектива, тем успешнее коллектив решает свои задачи. Руководитель коллектива, помимо деловых качеств, должен обладать «*эффектом притяжения*» к себе людей, то есть быть незаурядным, иметь ярко выраженную способность к общению, уметь повести за собой людей. Условно таких людей можно подразделить на вожаков, лидеров и аниматоров. *Вожак* - это самый авторитетный член коллектива, обладающий высоким эффектом внушения и убеждения. *Лидер* - это человек, обладающий высоким уровнем влияния на членов коллектива в силу своего личного авторитета, способный увлекать своим поведением, вызывать подражание и внушение, умело использовать убеждение. *Аниматор* - работник, превосходящий других в определённой ситуации по крайней мере в каком-то одном качестве или обладающий какими-либо незаурядными личностными качествами, которые проявляются ситуативно и временно возвышают его, делая «калифом на час».

Чтобы стать вожаком в коллективе, необходимы разносторонние данные, соединившие в себе знания, умения и навыки успешной работы. Наиболее вероятно стать лидером в коллективе, если у личности есть способность увлекать людей, внушать и убеждать словом и делом. Тогда он воспринимается членами группы как «один из нас», как «подобный большинству из нас», как «лучший из нас».

*Прирождённых лидеров* отмечает сама природа. Они умеют: воодушевить людей на работу; убедить окружающих людей в той или иной идее; быть требовательными к качеству; иметь смелость довести дело до конца; доверять как своему сердцу, так и уму; любить людей; вести своим примером за собой; брать ответственность на себя; не принимать ни денег, ни славы, если они не заслуженны; быть честными с собой и с другими.

Лидер может быть одновременно и руководителем группы, а может им и не быть. В отличие от руководителя (официального лидера), которого иногда избирают, а чаще назначают вышестоящим

руководством и который располагает официальным правом поощрения и наказания участников совместных действий, неофициальный лидер выдвигается из числа окружающих его людей стихийно. Неофициальный лидер может оказывать на коллектив как положительное, так и отрицательное влияние, то есть помогает или мешает решению производственных задач.

*Неофициальный лидер* может быть определён методом анкетирования. Упрощённо суть метода состоит в том, что всем членам коллектива раздаётся анкета с вопросами примерно следующего содержания. С кем бы вы хотели и с кем не хотели совместно работать? С кем бы вы хотели и с кем не хотели вместе проводить свободное от работы время? На основе анкетных данных составляется социограмма коллектива, в которой кружками показывают членов группы, сплошными линиями - положительные, а пунктирными - отрицательные выборы. Наибольшее число положительных выборов для работы и отдыха получает неформальный лидер. Анализ социограммы позволяет определить степень психологической совместимости членов коллектива. Результаты опроса и анализа не следует придавать широкой гласности. Особенно это касается лиц, отверженных коллективом.

Чаще всего *негативный лидер* появляется в коллективе при слабости позиций официального лидера, неудовлетворительном морально-психологическом климате, низкой организации труда, несовершенстве методов его стимулирования и т. д. При обнаружении негативного лидера следует сделать анализ и прежде всего ликвидировать условия, стимулирующие его деятельность. Могут быть моральные и психологические мотивы поведения негативного лидера. В качестве *моральных мотивов* выступают: мнимая борьба за справедливость, независимость своего мнения, доказательство своего интеллектуального превосходства и т. п. *Психологическими мотивами* являются: антипатия, зависть, тщеславие и т. п. В роли негативных лидеров чаще выступают «трудные» молодые люди с сильным характером.

*Приёмы переориентации негативного лидера:* привлечение к активной общественной или производственной деятельности по его интересу; вызов чувства стыда, совестливости, переживания за свои поступки путём задушевного дружелюбного разговора с глазу на глаз или на совете бригады; развенчание в коллективе конкретных

поступков или рассуждений лидера, умелое обнажение аморальной, антиобщественной сути его действий или рассуждений; прямое, категоричное официальное обращение руководителя к лидеру, как к одному из своих подчинённых по поводу недопустимости его поведения; крайней мерой является перевод негативного лидера в другое звено, бригаду, на другой участок или увольнение.

Многочисленные исследования показали: благоприятный социально-психологический климат коллектива способствует повышению производительности труда на 5-20%, содействует улучшению самочувствия, профилактике нервных стрессов, укреплению здоровья и благополучия коллектива.

### **Управление дисциплиной труда**

*Дисциплина* – одно из основных условий преуспевания трудового коллектива. Она обеспечивает определённый порядок в деятельности людей. Укрепление дисциплины - это резерв повышения продуктивности труда, не требующий капитальных вложений и дающий быструю отдачу.

В сфере производства обычно различают государственную, производственную и трудовую дисциплину. *Государственная* дисциплина предусматривает строгое соблюдение законов, выполнение государственных заказов, осуществление решений правительства, ведомств и договорных обязательств.

*Производственная* дисциплина предполагает соблюдение правил безопасности, принятой технологии производства, режимов работы и ремонта оборудования, соблюдение паспортов крепления и управления кровлей очистных выработок, паспортов проведения подготовительных выработок, буровзрывных работ (БВР) и т. п. Это материальная основа эффективности производства.

*Трудовая* дисциплина представляет собой строгое соблюдение каждым работником правил внутреннего распорядка, должностных инструкций, чёткое и добросовестное выполнение своих обязанностей, вежливое, тактичное поведение в коллективе и т. п. Без крепкой трудовой дисциплины не могут быть достигнуты высокие количественные и качественные результаты деятельности коллектива. Работа по налаживанию дисциплины сложна и многообразна. Для её успешного осуществления необходимо прежде

всего знать и умело использовать рычаги воздействия на нерадивых подчинённых, выработать действенную стратегию и тактику организационной работы.

Предприятие в состоянии собственными силами справиться с нарушителями дисциплины в 50-80% случаев. Любой руководитель, действуя в пределах своих полномочий, *может и должен*: улучшать условия труда подчинённых; распределять работу между подчинёнными в соответствии с их личными способностями и желаниями; систематически повышать квалификацию рабочих, добиваясь совмещения профессий, получения более высоких разрядов; самокритичнее относиться к стилю своего руководства и совершенствовать его. Эти меры будут иметь не только прямой результат, то есть помогут устранить некоторые причины недисциплинированности, но и косвенный. Подчинённые, видя заботу о них, будут стремиться не подводить руководителя тем или иным проступком.

Для успешной борьбы с нарушителями дисциплины нужно знать, кто является нарушителями и в какой среде они живут. К стратегическим положениям по укреплению дисциплины необходимо отнести *основополагающее правило*: первый удар следует нанести по злостным нарушителям, допускающим повторные проступки, и по руководителям, не принимающим необходимых мер к выявлению и искоренению злостных нарушений. Известно, что постоянными нарушителями дисциплины является узкий круг лиц, к которым руководители своевременно не применяют соответствующих эффективных мер воздействия.

Анкетирование директоров предприятий по вопросу управления дисциплиной позволило *сделать выводы*: для укрепления дисциплины целесообразно использовать весь комплекс социально-экономических, организационных и нравственных форм влияния на работающих; дисциплине труда нужно уделять постоянное внимание, так как это динамично изменяющийся параметр по мере удовлетворения потребностей. Обеспечить такой подход является первейшим долгом руководителей всех рангов.

Учёные НИИ труда, проанализировав опыт многих предприятий, *пришли к выводу*: для повышения дисциплины труда следует улучшать всё - и ритмичность производства, и жилищные условия коллектива, и соревнование, и условия, и характер работы

каждого члена коллектива.

Для укрепления дисциплины в первичных коллективах отдельных предприятий используют *специальные карточки* работающих, в которых отмечается профессиональный рост, выполнение заданий, зарплата, образование, поощрения, наказания и др. Записи в карточку производятся в присутствии работающего при его наказании. Не реже одного раза в квартал эти карточки просматривает начальник участка.

*Основные заповеди дисциплинарной работы.* Первая и основополагающая заповедь гласит: работу по укреплению дисциплины в коллективе следует начинать с самого себя, а затем приступать к устранению причин, вызывающих или провоцирующих нарушение трудовой дисциплины. Для руководителя должна быть присуща личная дисциплинированность, без которой не может быть и речи о дисциплине и порядке в коллективе. Категорически воспрещается использовать дисциплинарные воздействия для достижения иных целей, кроме общественно необходимых. Нарушение этой заповеди является по существу злоупотреблением властью, должностным преступлением, за совершение которого руководитель несёт моральную, материальную и дисциплинарную ответственность. Применяйте коллективные формы ответственности за состояние трудовой дисциплины. Большинство применяемых к нарушителям мер воздействия должно исходить от товарищей по работе, то есть от равных среди равных. Следует не только словом, но и делом пресекать разгильдяйство. Безнаказанность за плохую работу и недисциплинированность разлагающе влияют на весь коллектив. К уговорам и угрозам нерадивые довольно быстро привыкают, а добросовестные работники чувствуют себя несправедливо ущемлёнными.

Борьба за трудовую дисциплину должна быть систематической и гласной ради производства и в угоду добросовестному человеку. Не следует без необходимости изменять уровень требовательности и строгости. Осуществлять дисциплинарные воздействия должны в первую очередь *непосредственные руководители*.

Дисциплинарные воздействия обязательно должны быть справедливыми. Считается, что только *справедливое наказание* способно привести к положительным сдвигам в поведении. Наказание чрезмерное, оскорбляющее достоинство человека,

вызывает обиду и ожесточение, приводит к снижению результативности труда. Размер всевозможных штрафов, лишений премий и выслуги лет не должен превышать 30% от реального дохода сотрудника. Несправедливость наказания одного из подчинённых деморализует остальных, не улучшая дисциплины. В борьбе с любым видом недисциплинированности следует использовать все возможные способы влияния на нарушителя: от дружеской беседы, административных способов, воздействия общественности, товарищеского суда до привлечения государственных органов правопорядка.

Приведенные выше основные заповеди не исключают, а предполагают постоянную *профилактическую работу*, направленную на анализ причин нарушения дисциплины и их предотвращение. Поэтому следует иметь чёткое представление о взаимоотношениях людей в коллективе; конфликтах в коллективах и мотивации поведения отдельных личностей. Кроме того необходимо принять во внимание, что на людей сильнее всего влияют те, мнения которых для них существенны, которым они симпатизируют или которых они уважают. Знания о конкретных неформальных группах чрезвычайно важны для понимания процессов, происходящих в коллективе, и управления ими, для предсказания эффективности тех или иных дисциплинарных мер, установления и поддержания личного авторитета руководителя и регулирования поведения отдельных работников. *Установлено:* каково поведение неофициального лидера, таково в большинстве случаев и поведение группы. Доброжелательные отношения членов неформальной группы работники часто ценят больше, чем официальные поощрения формального руководителя. Поэтому руководитель при выборе мер дисциплинарного воздействия обязан учитывать не только особенности личности провинившегося, но и неформальные отношения в коллективе. Иначе говоря, нужно управлять не только отдельными людьми, но и группами.

Дисциплинарные воздействия на подчинённых преследуют одновременно две *тактические цели*: во-первых, добиться, чтобы нарушитель не повторил проступка, и, во-вторых, дать урок другим и тем самым предотвратить аналогичные промахи с их стороны. Какие меры воздействия лучше применять? Важно учитывать, что система воздействия на нарушителя, которая стимулирует

исправление, предпочтительнее и гуманнее наказующей. К тому же исправляющие меры ориентированы прежде всего на устранение причин, вызвавших нарушение. Однако необходимо жёстко обращаться с сознательным разгильдяйством. Каждое нарушение должно быть замечено руководителем, по каждому должны быть приняты меры, предупреждающие или карающие нарушителя. К сотрудникам, которые чаще или в большей степени допускают нарушения, должны применяться усиленные и более жёсткие дисциплинарные воздействия.

В каждом коллективе должен действовать заранее продуманный и письменно закреплённый *иерархический перечень поощрений и наказаний*. Иногда меры воздействия закреплены в коллективных договорах, но они зачастую далеки от совершенства: слишком общи, неконкретны, не привязаны к отдельным видам нарушений.

На каждом производстве должен быть разработан *механизм воздействия* за дисциплинарные проступки, действующий по принципу «раскалённой печки». Горячая плита создаёт комфортные условия для законопослушных людей. Она излучает жар, предупреждая, что прикосновение к ней опасно: каждый потенциальный нарушитель должен предвидеть неизбежность наказания за свой проступок. Разогретая печь обжигает сразу же, лишь только к ней прикоснёшься, и чем плотнее - тем сильнее ожог, так и дисциплинарный механизм должен действовать безотлагательно, быстро и надёжно: если наказание необходимо, то осуществлять его надо незамедлительно. Горячая плита наказывает только руку, которая к ней прикоснулась. *Цель наказания* изменить только поведение, а не личность человека целиком. Если вам удастся сохранить объективность и сконцентрироваться только на заслуживающем наказания поведении, оно будет эффективнее. Печь обжигает каждого, кто к ней прикасается, без всяких исключений. Не важно, кто дотрагивается до неё, какой бы пост он ни занимал - результат всегда одинаков. Для вас не должно иметь значение, кто провинился. Если вы дотронулись до горячей плиты, у вас должно быть средство ослабить боль. Для повышения эффективности наказания нужно не только говорить другим, чего они не должны делать, но и то, что они должны делать, чтобы боль от наказания не была слишком сильной. И последний вывод: на кого обижаются

человек, получивший ожог? На себя. Только человек с больной психикой может обидеться на печь. А вот вывод сделает каждый нормальный человек, что в следующий раз прикасаться к ней не стоит. Система дисциплинарных воздействий должна действовать аналогично. При этом важно, чтобы каждый сотрудник заранее знал, за что и в каком размере его могут поощрить и наказать.

На некоторых предприятиях разработаны в коллективах внутренние стандарты «*Дисциплина труда*». Они выдаются отделом кадров в виде памятки поступающим на работу, вывешиваются на видном месте и содержат связанный воедино список дисциплинарных нарушений и возможных санкций, с указанием конкретных лиц и общественных организаций, принимающих участие в разборе и определении меры воздействия. Там приведена система поощрений за образцовую работу и дисциплину; список уважительных причин и порядок подачи и разбора апелляций.

Как соотносить различные проступки с наказаниями? Прежде всего процедура наложения взысканий должна быть предельно простой и понятной. Целесообразно, *посоветовавшись с коллективом*, решить вопрос: какие нарушения в вашем коллективе являются наиболее опасными? Все виды проступков можно распределить на три группы: мелкие, средние и грубые нарушения. Для каждой группы устанавливаются последовательно усиливающиеся наказания. При этом повторное нарушение фиксируется и пресекается как проступок на одну ступень серьезнее. Оформляется всё это в виде таблицы, кроме которой к тому же нужно детально продумать и составить инструкцию последовательности этапов работы по предотвращению нарушений дисциплины.

Решение по предотвращению нарушения и укреплению трудовой дисциплины не следует принимать опрометчиво. Ему должна предшествовать кропотливая работа, при этом желательно провести её в следующей *последовательности*: обнаружение нарушения и нарушителя; предварительный анализ и выявление причины дисциплинарного нарушения. На этом этапе непосредственный руководитель должен найти ответы на ряд вопросов. Что произошло, где, когда? Кто совершил нарушение? Каковы объяснения нарушителя? Есть ли смягчающие вину обстоятельства?



Система чёткой регистрации нарушений, предупреждений и взысканий является необходимым условием успеха в борьбе за высокую дисциплину. Письменные предупреждения и объяснительные записки хранятся в личном деле, при отсутствии повторных проступков в течение одного года они теряют юридическую силу. Разбор дела лучше проводить на так называемом «Совете дисциплины». В его состав включаются самые добросовестные и уважаемые работники, представители профсоюза, других общественных организаций, администрации и юрист. Там же следует сообщить принятое решение о взыскании в установленном порядке и форме. При выборе наказания следует учитывать возраст, стаж, квалификацию провинившегося и ряд других обстоятельств.

*Нарушитель дисциплины* - это человек, которого обвиняют, а это значит, что большинство из них будут оправдываться и искать «дырки в заборе» правил. Руководителю придётся иметь дело с гневом, разочарованием, раздражением, непониманием того, кого собираются наказать. В управлении дисциплиной нужен порядок, но жёсткий формализм здесь всё же неуместен. В каждом случае нарушения трудовой дисциплины должны быть рассмотрены и условия труда, и законные права провинившегося, и особые оправдания, и общий человеческий облик нарушителя, его отношение к труду, качество работы в прошлом, уровень дисциплинированности.

Руководитель, принимая решение о наказании, должен *предварительно найти ответы на следующие вопросы*. Был ли провинившийся достаточно хорошо обучен и информирован о порученной ему работе? Осознаёт ли подчинённый серьёзность проступка? В первый раз можно дать устное замечание. При серьёзных нарушениях следует пользоваться письменным предупреждением под расписку. Не является ли нарушитель трудовой дисциплины обладателем особых прав? Нельзя наносить ущерб пусть особым, но законным правам. Было ли дано провинившемуся достаточное время, чтобы исправиться?

*Наказание - не самоцель*. Нужно стремиться к исправлению, а не к вымещению, пусть даже справедливого гнева. Представьте себя на месте нарушителя дисциплины. Оцените свои руководящие действия, чтобы в них не оказалось деспотичности, дискриминации, капризов, произвола. Узнайте предысторию и мотив нарушения.

Типичен ли для нарушителя дисциплины этот проступок? Не было ли обидных для него случаев? На каком счету он у коллег по работе? Особое внимание - первому воздействию на нарушителя! Обязательно учтите особенности его темперамента. Освежите в памяти содержание должностных инструкций. Оцените законность наказания. Посоветуйтесь при неуверенности с юристом. Подготовьте к разговору все необходимые документы и свидетелей. В качестве меры наказания могут служить: ирония, осуждение, упрёк и т. д.

Наказание будет эффективным только тогда, когда провинившийся *внутренне прочувствует свою вину*, когда он не только поймёт, но и в душе согласится с вами, что это действительно плохой поступок, а также внутренне примет ту меру наказания, которую вы объявите (в противном случае зачем наказывать). Провинившийся примет вашу позицию, если он увидит, что в целом вы оцениваете его положительно. Следует учитывать, что каждая личность относится к себе с уважением. Такова психология людей. Отсюда: осуждайте не личность, а поступок, совершённый ею.

Вам следует знать, что лицо, убеждённое против его желания, не меняет своего мнения. Чтобы провинившийся подчинённый принял вашу точку зрения, следует ему показать, что в целом к нему как к личности вы настроены положительно. Этот его поступок не зачёркивает всё то хорошее, что у него есть, хотя то, что он совершил, достойно как наказания, так и сожаления. И пусть он об этом не только услышит, но и прочтает, увидев на вашем лице сочувственную, сопереживательную улыбку. Ведь в действительности-то вы не против него, а за него. Наказывая, не отталкивайте, а *привлекайте к себе*. Вам с ним работать. Руководитель лишён права отталкивать людей от себя. Он должен привлекать подчинённого к своим словам, к своим позициям, к своим идеям, привлекать на свою сторону, к себе. Важно, чтобы возникшие у подчинённого от факта наказания отрицательные эмоции были направлены не на вас, а на *свой поступок*.

Одной из основ эффективного управления трудовой дисциплиной является хорошо работающая *система контроля* за деятельностью коллектива. Контроль может выступать мощным рычагом роста эффективности управленческого процесса.

Контроль должен базироваться на следующих принципах:

целесообразность, простота, достаточная полнота, экономичность, оперативность, предупреждение. Кроме того, контроль *должен требовать* минимума информации, не отвлекать людей от основной работы, не наносить урон человеческому достоинству. Желательно связывать контроль с системой премирования или поощрения.

*Советы контролирующему:* следует использовать свои знания и опыт во благо сотрудников, имея в виду, что высшей целью контроля является создание условий для преуспевающей, добросовестной работы; внушайте подчинённым, что контроль – это профессиональная услуга, которую вы им оказываете; она преследует цель уберечь сотрудников от неприятностей; избегайте брать на роль проверяющих людей агрессивных и жестоких; проверяющий должен исходить из того, что ошибки свойственны людям, и должен отмечать хорошо сделанную работу; контролировать может только тот, кто знает, что и как должно выполняться; не ставьте цель кого-то поймать или уличить; проявляйте особую терпимость и осторожность при оценке действий сотрудников, так как многие из них достойны поощрения, а не осуждения; старайтесь поддерживать хорошие деловые отношения с проверяемыми; контроль должен осуществляться открыто, результаты его должны быть доведены до исполнителей.

Некоторые люди в силу присущих им психологических особенностей создают в коллективе немало серьёзных организационных проблем. В психологии их именуют *«трудными»*. Они *подразделяются на:* ленивых, злых, эмоциональных; аморальных, ожесточённых, уклоняющихся, бесчувственных, самоуверенных и т. п. Контакт с «трудным» человеком может вызвать у вас огорчение, гнев, растерянность, подавленность и другие чувства, выбивающие из колеи. Наличие «трудных» создаёт мощный барьер во взаимоотношениях как с руководителем, так и другими членами коллектива. Рассмотрим методы работы с некоторыми типичными нарушениями дисциплины.

*Небрежное исполнение обязанностей.* Нужно отличать халатность от не квалифицированности. Первый может хорошо работать, а второй – нет; у первого это вина, у второго – беда. Основные причины, ведущие к небрежному выполнению обязанностей: нетребовательность руководителей (в основном низшего звена), ошибки в технологии, нехватка материалов, наличие

негативного неформального лидера, незрелый коллектив. Борьбу с нарушителями этой группы надо вести, прежде всего, путём устранения причин, побуждающих к небрежному выполнению обязанностей. Следует обучить бригадиров, звеньевых, мастеров методам контроля и увеличить требовательность к ним, совершенствовать технологию, следить за обеспеченностью материалами и т. п. Рекомендуется вести *индивидуальные карточки*, куда записываются все нарушения трудовой дисциплины. В конце каждого месяца работник просматривает её и подписывает.

*Нарушение распорядка рабочего дня* (прогулы, преждевременные уходы). Главное - не просто присутствовать, а трудиться с высокой производительностью. И всё-таки потеря рабочего времени - одна из болезненных проблем в организации производства. Безусловно, потери неизбежны - болезни, семейные обстоятельства и т. п. Но значительную часть потерь времени можно ликвидировать. Причины, которые приводят к нарушению распорядка дня: неудовлетворённость работой, плохие условия труда, недогруженность работой, потеря интереса к труду. Для снижения влияния этих причин необходимо разработать эффективную систему регистрации и учёта рабочего времени. Поговорите с подчинёнными сразу же после опоздания или прогула. Узнайте, почему? Пусть он знает, что это не прошло мимо вас и, если повторится, то вы примените более жёсткие меры воздействия.

*Нарушение прав и интересов работников.* Следует тщательно разобраться в причинах нарушений и выявить виновников с позиции «третейского судьи», а затем, используя административную власть, регламентировать поведение подчинённых. Управление людьми - это процесс, требующий от руководителя высокой культуры и требовательности прежде всего к себе. Гораздо полезнее не заставлять, а мотивировать, побуждать к действию, убеждать. Уважение к личности подчинённого крайне необходимо руководителю. В большинстве случаев спокойная уважительная речь приносит гораздо большие результаты, чем окрик или грубость.

*Алкоголизм*, появление на работу в нетрезвом состоянии. Производительность труда у пьющего на 5-10% ниже. В состоянии похмелья разница достигает 25-40%. Алкоголизм является причиной многих травм и аварий. Следует поговорить с алкоголиком, не читая ему морали; сказать, что он болен, ему необходимо лечиться;

предупредить о возможном увольнении. Через месяц повторите разговор, предложите обратиться к врачу-наркологу и сообщите своему начальнику. Зачастую алкоголики маскируют свои поступки ссылками на всякие «объективные» причины, неожиданные обстоятельства и редкие случаи.

*Излишняя или недостаточная инициативность.* Плохо, когда подчинённые пассивны, но немало забот приносит и чрезмерно активный, превышающий свои полномочия сотрудник. Часто в пассивности сотрудников виноват руководитель, излишне регламентирующий работу подчинённых, сдерживающий их инициативу или несправедливо наказывающий за совершаемые ошибки или просчёты при этом. Любой лидер, защищающий своих людей и берущий ответственность на себя, когда они совершают ошибки, приучает их проявлять инициативу. Нужно помнить, что инициативные люди - это золотой кадровый фонд, их нужно оберегать, с выгодой для производства использовать способности работников.

*Нарушители трудовой дисциплины,* нерадивые работники, для того чтобы уйти от ответственности, переложить её на других, обычно стараются держаться подальше от руководства с тем, чтобы всегда иметь возможность сказать, что ими не руководили. Они заявляют, что им не помогают; утверждают, что у них мало прав, забывая, что права предоставляются для лучшего исполнения обязанностей, а не для оправдания своей нерадивости; подают докладные записки, чтобы снять с себя ответственность.

*Воспитательная работа* с подчинёнными ведётся через общение с ними. Общение с подчинёнными - это искусство, имеющее свои законы, значимость которых со временем растёт. Руководителю нужно научиться понимать чувства подчинённых и показывать своё понимание и сочувствие. Не нужно «лезть в душу», если человек не желает вам раскрыть свои мысли и чувства. Сдержанность и спокойствие должны быть присущи руководителю. Неумение нейтрализовать гнев - это фактор риска язвы желудка и сердечно-сосудистых заболеваний. Но мало удержаться самому, руководителю приходится иметь дело со злобой подчинённых.

В состоянии возбуждения, раздражения чувство вины никогда не приходит к людям. *Крик* воспринимается как несправедливость. Чувство вины переживается, только когда человек возвратится в

спокойное состояние. Нужно научиться контролировать уровень отрицательной эмоциональной возбуждённости в себе и других. Это только кажется, что гнев вспыхивает внезапно. Человек будто теряет рассудок. Он обращается с окружающими, как со своими врагами, оскорбляет их, кричит, унижает человеческое достоинство. Когда же вспышка гнева пролетает, приходит осознание собственной вины.

Опыт многих людей позволяет сформулировать *несколько полезных советов по выходу из состояния избыточного раздражения* (гнева). Старайтесь искать выход и варианты действий, сделайте анализ сложившегося положения, ищите союзников. «Это конечно, возмутительно, но что же делать?» - формула мышления для выхода из состояния гнева. Назовите свою эмоцию вслух: «Я сержусь. Я взбешен. Я злюсь». Подчас одного словесного выражения чувств достаточно, чтобы остановить неправильные действия человека. Полезно пояснить причины гнева. Если вы злитесь, значит вы не правы.

Когда вы имеете дело со злостью других, дайте человеку высказаться. А если «прорабатывают» на работе вас, скажите мысленно себе: «Ругают не меня, а ... мастера участка! Интересно послушать, чем же ... мастер провинился». Умение самоустраниться как личности от своей собственной должности помогает спастись от восприятия чужого гнева как личного оскорбления. Если гнев уже овладел вами и никакие сознательные механизмы не работают, психологи предлагают *физическую разрядку*: ходьбу, крик, сжимание кулаков, удар ладонью или кулаком по столу. Безусловно, всё это нужно делать наедине с самим собой.

В общении с нарушителями трудовой дисциплины весьма важно уметь с пользой для дела и хвалить, и порицать. Взыскания в целом нельзя отнести к наилучшим методам воздействия на личность. Из-за чрезмерного увлечения взысканиями уровень дисциплинированности иногда даже понижается. По данным одного из исследований поощрения повышают дисциплину труда примерно в 87% случаев, а наказания - лишь в 9%.

*Поощрение* – это одобрение деятельности и поведения подчинённого. Заключается оно обычно в удовлетворении потребностей сотрудника и повышении его статуса. Руководитель в соответствии с должностной инструкцией обязан поддерживать в подчинённых здоровый дух и жизнерадостное настроение. Разумное

применение поощрения содействует развитию сознательного отношения к труду, налаживанию хороших деловых взаимоотношений, вызывает чувство удовлетворения, радости, воодушевления, желание работать ещё лучше. Поощрение способствует также развитию чувства собственного достоинства, повышает авторитет подчинённого в глазах коллектива.

Никакие заслуги не следует оставлять *незамеченными*. Даже те, что воспринимаются как должное. Однако оценки надо выносить по-разному: одного - похвалить, другого – поблагодарить, третьему сообщить, что о его поступке известно. При этом следует стремиться не превращать похвалу в наказание: никогда не противопоставляйте того, которого отмечаете с хорошей стороны, другим, дабы их не сталкивать и не делать врагами. Похвала руководителя, подобно лекарству, должна применяться в соответствии с диагнозом, в своё время, дозировано, с учётом противопоказаний и аллергических реакций.

Хваля подчинённых, руководителю *полезно придерживаться следующих правил*. Похвалу подчинённый должен заслужить и сам ощутить, что она честно заработана. Хвалить следует так, чтобы у других не было сомнений в заслугах поощряемого. Хвалить нужно не слишком часто, чтобы не обесценить похвалу. Её следует применять только для пользы дела, а не для завоевания дешевого авторитета. Рекомендуется похвалой оценивать дела, а не личные качества подчинённых. *Похвала должна*: быть не абстрактной (типа «Вы хорошо работаете»), а конкретной, с указанием того какие именно действия и почему заслуживают поощрения; быть соответствующей личному вкладу каждого работника в решении общей задачи, при этом, однако, никто из фактических участников не должен быть обойден; следовать сразу же за заслуживающим её действием, то есть быть своевременной; завершать конечный результат работы, а не какую-то часть её; быть индивидуальной.

Очень важно приучить себя быть щедрым на похвалу: вовремя поздравить и пожелать добра, одобрить поступок, предостеречь от опасности, посоветовать и предложить что-либо... Социальные «поглаживания» для нас комфортны, желанны, приятны, их все хотят получать, значит, надо их и отдавать.

Острым оружием во взаимоотношениях людей является *критика*. При всей её необходимости следует не забывать, что

критика, особенно если она бесцеремонна, больно ранит самолюбие критикуемого. При этом человек может быть настолько выбит из колеи, что становится неработоспособным.

Если подчинённый провинился, то он ожидает, что руководитель будет к нему не только строгим, но и *справедливым*. Критика не может быть основана на мести. Она не может использоваться как инструмент выражения недовольства или гнева. Её назначение, если в ней появляется необходимость, – помочь добиться улучшений в результатах труда, а не причинить боль.

Высказывать критические суждения можно в *различных формах и видах*: подбадривая – «Ничего. Бывает. В следующий раз получится»; вселяя надежду – «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше»; используя похвалу – «Работа сделана хорошо. Но только не для этого случая»; с озабоченностью – «Я очень озабочен сложившимся положением дел»; с сопереживанием – «Я хорошо вас понимаю, но ведь дело-то не сделано»; с сожалением – «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно»; с удивлением – «Как? Неужели вы не сделали эту работу? Не ожидал...»; с иронией – «Делали, делали и... сделали. Только как теперь мы друг другу в глаза смотреть будем?!»; с намёком – «Я знал одного человека, который поступил точно так же как вы. Потом ему пришлось плохо...»; с упрёком – «Что же вы сделали так неаккуратно?»; замечанием – «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь»; с предупреждением – «Если вы ещё раз допустите брак, пеняйте на себя»; с требованием – «Работу вам придётся переделать».

Форма высказывания определяется ситуацией и личными качествами человека. Однако критика в подавляющем большинстве случаев должна быть не разрушительной и бескомпромиссной, а созидательной, чтобы у работника не вызвать ожесточения. Многие люди ищут прежде всего объективные и уважительные для себя причины нарушения дисциплины и не склонны винить себя.

*Цель критики* состоит в том, чтобы помочь человеку в работе, а не смять его. Подчинённых можно критиковать только конструктивно и целенаправленно. Нельзя подвергать критике личность и отрицательные черты характера. Критика должна быть направлена на поступки определённого человека, а не на всех подчинённых.



Перечислим некоторые *правила созидательной критики*. Не заводите разговор при свидетелях. Критика при посторонних тем сильнее действует на чувство самолюбия, чем больше свидетелей его позора. Прежде всего внимательно выслушайте объяснения провинившегося. Сохраняйте ровный тон и «имейте бесконечное терпение!» Найдите повод для похвалы и начинайте разговор с искреннего признания достоинств провинившегося. Не выносите поспешных обвинений. Упомяните, что ошибиться может каждый, и признайте собственные ошибки в рассматриваемой ситуации, расскажите об опыте собственных неудач - это настраивает на доброжелательное восприятие информации. Нельзя говорить подчинённому, что у него плохой характер: он не может его сразу изменить, и, сказав об этом, вы просто настроите его против себя. Каждый может согласиться, что он ошибся, особенно если факты на лицо, но никто не согласится с тем, что он плохой человек. Осознание ошибки – это путь к её исправлению. Поэтому воздействуйте на разум, но не задевайте тонких струн чувств. Старайтесь вместе с провинившимся найти решение проблемы, а не обвинять его. Чтобы настроить подчинённого на поиск решения, а не на оправдания, не унижайте его достоинство.

Ни в коем случае не угрожайте, так как это вызывает агрессию и злобность. Не упражняйтесь в остроумии, в силу того, что критикуемому не до шуток. Не демонстрируйте свою власть, а лучше спросите, чем можно помочь. Не загоняйте человека в угол, а дайте ему возможность спасти своё лицо, сохраняя достоинство. Помогите найти решение по выходу из сложившейся ситуации, поддержите престиж человека. Прямо сформулируйте, что, по вашему мнению, следует сделать, чтобы исправить ошибку или оплошность. Таким образом вы превратите весьма неприятную процедуру критики в процесс полезного общения товарищей по работе, при этом не следует забывать об уважении к человеку.

Ознакомимся с некоторыми *правилами общения руководителя с нарушителями трудовой дисциплины*. Прежде всего исходите из того, что человек хочет хорошо выполнить работу, что он выполнил её не так, как следовало бы, по ошибке, вследствие недостаточных навыков, неполной информации или непонимания, а не намеренно. Конкретизируйте для себя цель разговора. Составьте план деловой беседы, вопросы к нарушителю, которые бы могли вызвать человека

на откровенность. Выберите наиболее удачное время и место с учётом их влияния на результаты беседы. Обычно при первом нарушении с работником разговаривают наедине, со злостным - при свидетелях. Беседовать лучше после работы. Прежде чем начать беседу, создайте атмосферу взаимного доверия. Выбирайте доброжелательный тон для достижения эффекта, но вначале внимательно выслушайте объяснения и только потом делайте выводы. Концентрируйтесь на будущем, а не на прошлом. Будьте конкретны, ориентируясь на поиск решения проблемы. Предлагайте помощь, ободряйте, оказывайте поддержку, будьте спокойны и терпеливы. Зафиксируйте письменно результат беседы. Иногда полезно взять письменное объяснение у нарушителя дисциплины, это надолго останется в его памяти. После беседы проанализируйте своё поведение.

Следует иметь в виду, что *каждый из нас на работе имеет право*: первое замечание получить наедине, в любое время предоставить смягчающие вину обстоятельства, требовать предъявления конкретных обвинений по каждому случаю плохой работы, не быть особо выделенным среди группы нарушителей, совершить неумышленную ошибку, которая не обернётся немедленным разносом.

### **Конфликты и пути их преодоления**

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения людей между собой. Специалисты подсчитали: до 15-20% рабочего времени уходит на выяснение отношений и примирение сторон в конфликте. В первый день конфликта производительность труда снижается вдвое, на второй - более чем на треть, на четвёртый - она ниже на 15%. Особенно опасны затяжные, длящиеся месяцами, а иногда и годами, конфликты. Коллектив с таким хроническим недугом обречён на отставание. Однако очевиден факт, что избежать конфликтов в коллективе практически нельзя, даже если бы на предприятии работали исключительно идеальные люди.

Конфликты являются одним из средств управления, пренебрегая или не владея которыми руководитель всегда снижает эффективность своей деятельности. К тому же по данным социологов 70% производственных конфликтов происходит по вине

руководителей. Многие руководители либо стремятся подавлять все без разбора конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. В первом случае руководитель избавляется и от нужных, полезных для коллектива конфликтов, а во втором - предоставляет возможность развиваться деструктивным конфликтам, которые наносят вред и производству, и людям. Не всякий конфликт обязательно плох, иногда полезно высказывать различные точки зрения. Если люди свободно выражают противоположные мнения и спорят, если они не видят в спорах ничего угрожающего, но считают его здоровой формой общения, тогда организация получает от такого расхождения во взглядах только пользу.

В нашем обыденном понятии, *конфликт* - это столкновение противоположно направленных взглядов, интересов, мнений, позиций, целей в системе отношений людей. Для человека конфликт выражается в несоответствии между желаемыми и действительными событиями жизни. Источником всякого развития, как известно, является *противоречие*, столкновение противоположных взаимоисключающих тенденций, явлений или сил: нового со старым, прогрессивного с консервативным, личного с коллективным и т. д. Разрешение этих противоречий может иметь положительное значение, когда оно направлено на преодоление отрицательных тенденций в поведении, отношениях отдельных личностей или групп, на борьбу против отсталых взглядов и стиля деятельности, против эгоизма, коррупции и других отклонений от канонов морали нормальных людей коллектива. Такие конфликты являются *необходимыми* для развития общества и поэтому положительными. Поэтому не следует бояться конфликтов, а надо научиться решать их с пользой для себя и коллектива.

Не всякое противоречие приводит к конфликту. Люди могут не соглашаться друг с другом по различным проблемам, однако дружно и согласованно работать. Несогласие не всегда ведёт к конфликту. Противоречия являются причиной конфликтов тогда, когда они затрагивают материальные или духовные интересы людей, их потребности, престиж, достоинство и честь личности. Такие противоречия вызывают *эмоциональный всплеск*. Появляется обида, гнев, возмущение, негодование, что толкает человека на борьбу, возникает противоборство. Каждая из сторон считает себя правой и вступает в борьбу за свои интересы. Таким образом, противоречия

приводят к конфликту лишь тогда, когда они затрагивают *психологическую сферу человека*. Кроме того, к противоречиям приводят различия в индивидуальном психологическом складе людей. Люди неодинаковы по воспитанности, культурному уровню, особенностям характера. Каждый человек своеобразен и неповторим во внешности, манерах, мнениях, настроении, позициях и ценностях.

Психологам известно, чем меньше человек знает, тем категоричнее, безапелляционнее его суждения, чем грубее чувствует, тем наглее, беспардоннее его поведение, чем меньше задумывается, меньше анализирует и переживает, тем меньше сомневается в своей правоте, воображая себя обладателем патента на абсолютную истину в последней инстанции.

Пренебрежение к человеку, унижение достоинства, оскорбление чести, лишение радости, причинение страданий вызывает в ответ мстительное чувство к тому лицу, с которым связана причина несчастья. При споре каждый считает себя в принципе правым, иначе он бы и не вступал в спор. Все мы пока в той или иной степени больше требуем любви к себе, чем умеем любить сами. А ведь *никто не обязан нас любить*: ни любимая, ни жена, ни мать, ни дети, ни, тем более, окружающие нас на производстве сотрудники, начальники и подчинённые. Всмотритесь в себя - умеете ли вы любить окружающих, помогать, прощать, сострадать, сорадоваться? Мир держится на любви. Ну, а если не на любви, то по крайней мере, на взаимотерпимости, сдержанности, прощении. Никто не приносит человеку столько вреда, как он сам.

Хорошо было бы вернуть давно забытые народные обычаи. И самый простой из них – примирение друг с другом. Каждый человек в древней Руси должен был раз в неделю, раз в месяц, в крайнем случае раз в полгода или раз в год примиряться со всеми, с кем у него произошла ссора. И, конечно же, те, кто исполнял этот обычай, практически не имели никаких обид в отношениях друг с другом.

Существует *психологическая закономерность*: люди, которые разделяют ваши взгляды, установки и ценности, вызывают у вас чувство симпатии и расположения. Тем самым общность ведёт к росту взаимной привлекательности членов группы, а взаимная привлекательность - к углублению контактов. И таким образом развитие взаимоотношений происходит до тех пор, пока не выявится какое-либо различие во взглядах и ценностях, которое может

оказаться настолько существенным, что бывшие друзья превратятся в непримиримых врагов. Каждый участник конфликта усматривает в действиях противоположной стороны злые намерения и считает каждое новое действие очередной атакой.

Конфликты возникают на почве противоположности целей и интересов людей. Могут иметь место и несоответствие руководителя требованиям коллектива, болезненное самолюбие, грубость, неуравновешенность и т. п. Существует *психологическая несовместимость*, при которой люди по тем или иным причинам не переносят друг друга. Недостатки в организации труда, материально-техническом снабжении, несовершенство в оплате труда, нерешённые социальные условия работы и быта часто становятся причиной конфликтов. Такие конфликты носят разрушительный характер, дезорганизуют коллектив, тяжело сказываются на нервно-психологическом состоянии людей.

Для возникновения конфликта необходимо обязательное наличие конфликтной ситуации и инцидента. Предшествует конфликту создавшаяся *конфликтная ситуация*, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение влечений, интересов, желаний оппонентов и т. п. Конфликтная ситуация содержит *участников (субъектов)* возможного конфликта, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации и *объект конфликта*. Противостоящих участников конфликта называют *оппонентами*, а причину конфликта - *объектом конфликта*. В качестве объекта конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора. Конфликтная ситуация может существовать задолго до конфликта. Однако, чтобы конфликт начал развиваться, необходим *импульс (инцидент)*, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Если противоположная сторона отвечает тем же, то есть вступает в открытые столкновения, конфликт из потенциального переходит в активный.

Столкновения оппонентов именуют в социальной психологии *инцидентом*. В качестве субъекта взаимодействия (*оппонента*) в конфликте может выступать как отдельное лицо, так и несколько лиц. Лица, сталкивающиеся в конфликте, могут являться

представителями отдельных групп, подразделений, предприятий.

Таким образом, можно сформулировать *признаки конфликта*: наличие конфликтной ситуации; неделимость объекта конфликта, то есть предмет конфликта не может быть поделён справедливо между участниками конфликтного взаимодействия; желание участников продолжить конфликт для достижения своих целей.

Различают *внутриличностный*, *межличностный* и *межгрупповой* конфликт. *Внутриличностный конфликт* (конфликт внутри самого себя) - это столкновение примерно равных по силе и значимости, но противоположно направленных потребностей, интересов, влечений у одного и того же человека. Вы можете столкнуться с конфликтом между вашей личной жизнью и профессиональной, или между вашими личными ценностями и целями вашей организации.

*Межличностный конфликт* - это столкновение взаимодействующих лиц, чьи взгляды, интересы, мнения, нормы поведения или методы работы, позиции, цели, ценности взаимно исключают друг друга или мешают, противодействуют и несовместимы в данной ситуации. Взаимные отрицательные отношения, личные антипатии людей нередко переносятся на деловые связи. К межличностным относятся конфликты между вашими подчинёнными, коллегами по работе, руководителем и подчинёнными, между руководителем и вышестоящим руководством. Наиболее часто имеет место конфликт между руководителем и подчинёнными, так как зачастую бывают разные точки зрения и ожидания. Одни из подчинённых грубят вам, другие непозволительно вольно себя ведут. Для разрешения неприятных ситуаций руководителю следует определить, что привело к возникновению конфликта; выявить препятствия, которые необходимо преодолеть; исследовать возможности, которыми вы располагаете для того, чтобы разрешить конфликт положительно, и предусмотреть возможные последствия разрешения или не разрешения конфликта.

Очень важно, чтобы стиль работы руководителя сочетался со стилем вашего вышестоящего непосредственного начальника. Например, если ваш босс склонен к раздражению, сочетаемым стилем будет спокойствие. Если же он хочет, чтобы поручения выполнялись немедленно, несочетаемым стилем будет

медлительность. Первым делом нужно *поближе узнать своего руководителя*. Затем нужно разобраться в самом себе и понять, каким образом вы можете соответствовать ожиданиям своего босса о том, каким подобает быть подчинённому.

*Межгрупповой конфликт* – это противоборство микрогрупп в коллективе, отстаивающих противоположные интересы или преследующих несовместимые цели. Обычно межличностные и межгрупповые конфликты мешают работе, отвлекают много сил, отрицательно сказываются на морально-психологическом климате и общем здоровье людей.

Оппоненты в конфликте обладают различной «силой», которая в психологии именуется *рангом оппонента*. Минимальным рангом наделён оппонент, преследующий личные интересы и выступающий от своего собственного имени, максимальным – оппонент, отстаивающий интересы звена, бригады, участка, шахты, государства и представляющий коллектив. Выступающие на основе закона и от имени правительства, государства представляют собой оппонентов высшего ранга. При столкновении начальника с подчинённым изначально ранг начальника выше ранга подчинённого, но впоследствии могут появиться самые разные причины, меняющие такую расстановку сил (привлечение подчинённым на свою сторону вышестоящих руководителей или коллектива).

Конфликтные ситуации возникают либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания. Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться от одного оппонента к другому как бы по наследству даже в случае, когда начало её положено случайностью или когда причины конфликта давно исчезли.

В настоящее время конфликты в трудовых коллективах классифицируют по *отдельным признакам*. По природе возникновения различают конфликты деловые (производственные) и личностные (эмоциональные). *Деловые конфликты* связаны с предприятием, участком, бригадой, звеном и возникают при решении проблем, касающихся технологии, планирования, стиля руководства и т. д. Они неизбежны и представляют собой нормальное естественное явление в трудовом коллективе.

*Личностные конфликты* возникают в силу различий людей по

индивидуально-психологическим особенностям, степени воспитанности, культурному уровню, интеллигентности, а зачастую и в силу их психологической несовместимости.

По влиянию на развитие коллектива различают конструктивные и деструктивные конфликты. *Конструктивные конфликты* не выходят за рамки деловых аргументов и отношений, поэтому они полезны для коллектива. *Деструктивные* - выражаются в склоках, мелких дрызгах и поэтому ухудшают социально-психологический климат и разрушают коллектив.

По степени выраженности конфликты бывают открытыми, скрытыми и потенциальными. *Открытые конфликты* характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов (ссоры, споры). При *скрытом конфликте* отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

Любой деловой конфликт при определённых условиях может перейти в *эмоциональный*, при этом формируется негативное отношение оппонентов друг к другу. Для успешного решения делового конфликта руководителю необходимо установить природу, объект и участников конфликта. Попытка не замечать или заглушить инцидент, не пытаясь изменить причину, побудившую к конфликту, приводит к дестабилизации отношений между людьми и в конечном итоге - к эмоциональному конфликту. Чем выше уровень социально-психологической культуры членов коллектива и руководителя в первую очередь, тем больше преобладание деловых конфликтов над личностными. Конфликты отрицательно влияют на нервно-психологическое состояние людей, которые при этом гораздо чаще, чем обычно, переступают грань разумной осторожности, даже элементарной порядочности.

Человек, остро переживающий конфликт или неудачу, может впасть в особое психическое состояние - *фрустрацию*. Это состояние, наполненное тревогой, досадой, расстройством, внутренним дискомфортом, которое возникает в случае, если не исполняются надежды, возникают преграды на пути к достижению цели. Если фрустрация часто повторяется, появляется аллергия, астма, головная боль, заикание или язва.

У многих людей конфликты не вызывают фрустрации, так как они обладают толерантностью к конфликтной ситуации.



*Толерантность* - это свойство личности непредвзято оценивать людей, события, явления. Она чрезвычайно важна для руководителя любого ранга, ибо умение выделить в человеке и положительные, и отрицательные черты, дать справедливую оценку обеспечивает здоровый социально-психологический климат в коллективе. Толерантность - признак культуры ума, выражается в уважении к чужим мнениям и убеждениям.

В серьёзные конфликты, как правило, всегда вовлечены *эмоции* их участников. Поэтому одним из первых шагов в разрешении конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций – ваших собственных и эмоций оппонентов. После подавления эмоций можно использовать собственно разум и интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для заинтересованных сторон.

Решение конфликта предполагает устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта. Нередко конфликты возникают из-за того, что спорящие вкладывают разный смысл в одни и те же слова. Но спорить надо не о словах, а о содержании понятий, ими выражаемых. У индусских философов существует *правило*: каждый из собеседников должен сначала изложить мысль своего оппонента, и только получив подтверждение, что правильно всё понял, может опровергать её.

Возможны следующие *шесть основных способов (стилей) управления конфликтами*: уход, сглаживание, компромисс, сотрудничество, конфронтация, принуждение.

*Уход* (уклонение, избегание) от решения возникшего противоречия, когда один из оппонентов не хочет отстаивать свои права или уклоняется от разрешения конфликта, переводит разговор на другую тему или переносит внимание на что-нибудь другое. Такое поведение возможно, если исход конфликта для оппонента не особенно важен, либо у него не хватает возможностей и власти для решения конфликта в свою пользу, или он чувствует себя неправым и уверен в правоте другого человека. Кроме того, стиль уклонения применяется, если вы хотите выиграть время для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-то поддержкой. Такая стратегия может сводиться и к стремлению уйти от ответственности за реализацию поставленной цели –

руководитель не хочет принимать самостоятельные решения или надеется, что ситуация может разрешиться сама собой.

*Сглаживание* (приспособление, уступчивость), когда один из оппонентов либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией в ущерб собственным интересам, но только на данный момент времени. Этот стиль поведения характеризуется тем, что при этом не проявляется ни активности, ни заинтересованности в достижении своих положительных результатов. Данный подход возможен, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для вас; когда важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать собственные интересы; когда мало шансов на победу, мало власти или вы понимаете, что правда не на вашей стороне. В результате может временно наступить покой. Отрицательные эмоции не проявляются, они накапливаются. Рано или поздно оставленная без внимания проблема и накопившиеся отрицательные эмоции приведут к взрыву.

*Компромисс*, когда конфликтующие стороны вырабатывают общее решение, устраивающее обе стороны, уступая взаимно в чём-то друг другу до определённой степени, особо не выигрывая, но и особо не теряя. При этом стремятся достичь нормализации отношений во мнениях с партнёрами, пытаясь считаться с их интересами и привлечь на свою сторону. Когда стараются прийти к компромиссному решению, следует начинать с выяснения интересов и желаний обеих сторон. После этого необходимо определить область совпадающих интересов и быть готовым к взаимным уступкам. Способность к компромиссу высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность, позволяет сохранить хорошие взаимоотношения и относительно быстро разрешить конфликт. Однако, конфликт в несколько изменённой форме может возникнуть вновь, так как осталась нерешённой породившая его проблема. *Выбирайте компромисс, когда:* проблема относительно проста и ясна; для разрешения конфликта у вас мало времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее; лучше было бы достичь временного соглашения, а затем вернуться к этой проблеме и проанализировать её скрытые причины; вам не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или вы не достигли желаемого с использованием собственной власти.

*Сотрудничество*, когда оппоненты активно участвуют в поиске

решения, удовлетворяющего всех участников конфликта, не забывая при этом и свои интересы. Данная форма поведения требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для обеих сторон важное значение, то при всестороннем обсуждении вопроса и возникших разногласий вырабатывается общее решение с соблюдением интересов всех участников. При такой стратегии участники признают право друг друга на собственные интересы и готовы их понять, что даёт им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи удовлетворения интересов обеих сторон, но вместе с тем и самым трудным. *Останавливайтесь на сотрудничестве, когда:* предмет конфликта сложен и требует детального обсуждения для выработки приемлемого для обеих сторон решения; обе стороны готовы потратить время на разбор скрытых нужд и интересов; для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем; стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения; обе стороны хотят добиться долгосрочного решения, а не временного, и не хотят откладывать его.

*Конфронтация* (противоборство, конкуренция), когда оппонент не учитывает мнение другого, а стоит строго на своей позиции, ведя активную борьбу за свои интересы с применением всех доступных ему средств для достижения своей цели. Сложившаяся ситуация воспринимается оппонентом как крайне значимая для него, как вопрос жизни или смерти, что предполагает жёсткую борьбу за своё существование. *Используется этот стиль, когда:* исход очень важен для вас и вы делаете большую ставку на своё решение возникшей проблемы; вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее; решение необходимо принять быстро и вы имеете достаточно власти для этого; вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять; вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования; вы обладаете достаточной волей и властью. Если вашей основной целью является признание и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать не следует.

*Принуждение*, когда оппонент более высокого ранга или вышестоящий администратор для разрешения конфликта пользуется своей властью, прибегая к насилию, нажиму. Тот, кто придерживается этой стратегии пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересует мнение других. Данный стиль связан с агрессивным поведением. Главный недостаток использования руководителями этой стратегии – подавление инициативы подчинённых и возможность повторных вспышек конфликта.

Важно понять, что каждый из этих стилей разрешения конфликтов эффективен только в определённых условиях, и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией и складом вашего характера. Поэтому предварительно, заранее следует определить для себя свои интересы, приоритеты и возможные альтернативные варианты. Это позволит вам свободно выбирать соответствующие способы при столкновении с конкретными конфликтными ситуациями.

*Правила поведения оппонентов в конфликтах*: открытость и стремление к эффективности общения; создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества; определение существа конфликта и побудивших его причин; не следует расширять предмет (причину) конфликта; «обвиняющий» обязан предложить позитивное решение по выходу из конфликта; не должна применяться категоричная форма общения; следует стремиться к сокращению числа претензий; надлежит избегать оскорблений личного достоинства и хамства. Если вы наделены властью, то *в споре*: не переходите на личное; внимательно выслушайте и проанализируйте все доводы «противника»; помните, что должность и положение – не броня от ошибок.

Любое *нарушение принципов и правил общения* может привести к конфликту. Иногда человек выражается недостаточно определённо и ясно или слушает невнимательно. Часто возникает непонимание того, что подразумевается в значениях отдельных слов или выражений. Нередко, в результате непонимания, враждебности или обиды вообще прекращается общение. Поэтому следует держать в памяти *основные принципы общения*. Уделяйте внимание неречевым свидетельствам (мимика, жесты, телодвижения) того, как слова

говорящего соответствуют его мыслям и чувствам. Если они расходятся, выносите это противоречие на открытое обсуждение. Следите за тем, чтобы у вас и у другого человека не было скрытых ложных предположений или установок. Обсуждайте их открыто, так чтобы ошибки можно было исправить. Старайтесь делать общение более открытым. Дипломатично говорите о том, что думаете и чувствуете и побуждайте к этому другую сторону. Избегайте неясностей. Если вам что-нибудь не понятно, то просите объяснить. Если не понятно другому, дайте объяснение. Научитесь правильно слушать. Проявляйте при этом заинтересованность и уважение к говорящему. Выражайте сочувствие и давайте понять, что он услышан и понят. Слушайте внимательно, не прерывая и не осуждая. Время от времени излагайте услышанное своими словами, чтобы показать, что вы следите за ходом изложения. Выражайте свои чувства и желания в вежливой форме.

Любую конфликтную ситуацию следует рассматривать как проблему, которая ждёт своего решения. Прежде всего необходимо *найти ответы на вопросы*: Каковы скрытые причины конфликта? Вызван ли конфликт непониманием или отказом взять на себя ответственность за какое-либо действие? Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при разрешении конфликта? Какого рода альтернативы и решения возможны?

Руководитель должен знать, что только после того, как человек выслушан и успокоен, может возобновиться обычное бесконфликтное общение, поскольку в минуты гнева человек не может думать связно и действовать разумно. Поддакивайте, чтобы показать, что вы слушаете и что для гнева и страха нет оснований. Будьте терпеливыми и вежливыми. Это требует определённого труда и времени, но вы должны научиться переубеждать человека, охваченного раздражением, и успокаивать его. Не отвечайте ему своим собственным раздражением: накал страстей только возрастет.

*Как вести себя с человеком, охваченным гневом или страхом?* Постараться не впасть в гнев или страх самому. Предложить человеку сесть. Мышечное расслабление приводит нервную систему к уравновешенности. Занять такое же положение, что и другой человек. Вы должны находиться на расстоянии двух метров друг от друга, это создаёт атмосферу равноправия в беседе. Спокойно и терпеливо молча выслушать с уважением и вниманием всё, что этот

человек хочет сказать, даже если будете с чем-либо не согласны. Человеку часто хочется всего лишь облегчить душу. Дать понять мимикой и глазами: «Я слышу вас и хочу помочь». Задать вопросы. Выяснить, в чём заключается реальная проблема. Ответить на его вопросы спокойным, тёплым, нейтральным тоном голоса. Проявлять самообладание, показывать свою готовность выслушать и утешить. Сказать несколько сочувствующих фраз типа: «Я понимаю, почему вы чувствуете себя таким образом...» или «Если бы я думал так..., возможно я чувствовал бы так же». Не перегибайте палку – постарайтесь не опекать собеседника и не критиковать других работников при этом. Не превысить границ своей власти. Если вы не способны или не уполномочены разрешить сложившуюся ситуацию, обратитесь к тому, кто сможет это сделать. Никогда не говорите: «Это не моё дело» или «Я не могу вам ничем помочь». Когда окажется, что вы ничем не можете помочь, следует отступить с заявлением типа: «Что вы хотите, чтобы я сделал?» или «Что сделает вас счастливым?» Одно из двух заявлений обезоружит нарушителя спокойствия и обнаружит его истинные намерения.

*При разрешении конфликта рекомендуется:* определить деловые (объективные) компоненты конфликта, касающиеся технологии и планирования производства, организации и оплаты труда и т. п.; отделить непосредственный повод инцидента от причины возникновения конфликта; выяснить субъективные мотивы вступления людей в конфликты путём анализа темпераментов и характеров, взглядов и убеждений, интересов и запросов оппонентов; определить направленность конкретных действий оппонентов с целью выяснения мотивов участия людей в конфликте. Окончательное и благополучное разрешение конфликта включает в себя две составляющие: ликвидацию причины противоречия и погашение или уменьшение отрицательных эмоций, вызываемых конфликтом.

Благотворное влияние на преодоление конфликтов должен оказывать руководитель. Сам факт участия руководителя в разборе конфликтной ситуации способствует зачастую снятию отрицательных эмоций конфликтующих. Позиция руководителя должна быть принципиальной. Ещё до разговора с сотрудником по существу вопроса ему надо дать понять, что конфликт – это не что-то такое, что обязательно затрагивает честь и достоинство его

участников, конфликт – это часть жизни и его вполне можно разрешить. Сотрудник должен ощущать вашу готовность помочь.

*В процессе разговора необходимо обратить внимание на ряд моментов:* надо показать сотруднику, что он вам интересен, что его проблемам вы относитесь серьезно; просигнализируйте ему, что его проблема не выйдет из помещения, в котором происходит беседа; покажите, что его проблема рассматривается не как его «вина»; дайте сотруднику выговориться, не перебивайте его, даже если он говорит долго и возникают паузы. Перебить – значит продемонстрировать нетерпение и неуважение; задавайте вопросы, которые требуют пояснения, а не односложного ответа. Это поможет вам чётче увидеть его проблему. Настоящая проблема может лежать глубже; вместе с сотрудником ответьте на вопрос: насколько велика проблема? Если сотрудник обсуждает с шефом свою личную проблему, в момент разговора он легко раним. Он остро реагирует на любые нападки на себя или на свою проблему.

Руководитель должен *уметь улаживать конфликт между двумя подчинёнными*, для чего следует: выслушать наедине в частной беседе обоих, чтобы понять, чего они ждут друг от друга, их чувства, утверждения и предложения, не принимая при этом ничью сторону; во время одновременной встречи с обоими заставить их внимательно выслушать друг друга, не перебивая и не унижая личное достоинство своего оппонента. При этом, руководителю желательно перефразировать то, что другой сказал, чтобы не было недопонимания. К тому же эта техника снижает гнев; разъяснить, в чём они не понимают друг друга, не обвиняя ту или иную сторону; предложить сторонам встать на место друг друга и поговорить от лица противника; определить своё отношение к теме разногласия, задавая вопросы, выясняя причины; спросить, может ли кто-нибудь предложить приемлемое решение для вас троих. Изучите ситуацию, потребности вовлечённых в неё людей, возможные последствия и только после этого приступайте к действиям.

Руководителю при разрешении конфликтов необходимо умение проявлять выдержку и самообладание. Сделать это бывает очень непросто, но крайне важно, так как потерявший самообладание – находка для манипуляторов. Рассмотрим *некоторые способы достижения самообладания*. В напряжённой ситуации следует фиксировать внимание не на слуховых ощущениях, а на зрительно

воспринимаемых объектах. Чтобы отгородиться от действий неприятной вам речи, постарайтесь увидеть лицо говорящего, как можно отчётливее, во всех деталях, как будто вы собираетесь по памяти нарисовать его портрет. Следует смотреть молча, очень внимательно, но не «пялиться», а именно рассматривать. Неожиданное молчание непременно вызовет ослабление напора. Сознательно сохраняемое спокойствие всегда является проявлением силы духа и поэтому даёт огромное преимущество. Вот почему оно обладает большой силой воздействия. Но для этого нужно, чтобы молчание и рассматривание было без признаков неприязни и иронии.

*Чтобы быстро успокоиться* не следует быстро ходить по комнате. Лучше остановитесь и сосредоточьтесь на своих внутренних ощущениях. Следите за своим дыханием. Сделайте его как можно более глубоким. Если есть возможность, выпейте холодной воды.

*Не спешите с ответом.* Держите паузу как можно дольше. Такая пауза позволит быстрее успокоиться, лучше сосредоточиться и подобрать достойный ответ. При этом не стремитесь отомстить партнёру или задеть его самолюбие. Хлёсткий ответ побуждает противника к ответной реакции. Пауза же позволяет и сопернику занять уравновешенную позицию.

Вам будет *легче извлечь уроки из конфликтных ситуаций*, если вы воспользуетесь следующими советами. Подумайте, чему вас может научить конфликт. Спросите у себя, чему можно научиться, какую пользу можно извлечь из этого печального опыта. Не позволяйте отрицательному жизненному опыту сбить себя с пути; определите собственную позицию и исходите из неё, не допускайте влияния на неё других людей; не давайте конфликту подорвать ваше доверие к самому себе и понизить самооценку; помните, что конфликты составляют только малую часть вашей жизни.

*Избавьтесь от отрицательных эмоций*, оставшихся после конфликта: научитесь прощать самого себя; выждите некоторое время, чтобы связанные с конфликтом чувства исчезли; осознайте, что другие люди могут менее критично оценивать вас и случившееся, чем вы сами.

*Не позволяйте другим людям сдерживать вас:* избегайте плохих людей, которые осуждают вас, стремитесь к общению с положительными и доброжелательными людьми; не тратьте



слишком много сил на переубеждение скептиков или на общение с теми, кто не хочет вас слушать; не позволяйте другим людям возбуждать в вас чувство вины.

Весьма желательно в любой конфликтной ситуации *начинать анализ с самого себя* - не в вас ли главная причина напряжённых отношений в коллективе. Не бойтесь признавать перед подчинёнными свои ошибки, породившие конфликт - это сразу же даёт вам право требовать самокритичности и от подчинённых. А от самокритичности до компромисса всего один шаг, который и позволяет разрешить конфликт.

### **Роль руководителя в управлении коллективом**

*Руководитель* - это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Он несёт юридическую ответственность за функционирование коллектива перед вышестоящим руководством и располагает строго определёнными возможностями санкционирования - наказания и поощрения подчинённых в целях воздействия на их производственную активность.

Общеизвестно и неоспоримо, что эффективность деятельности трудового коллектива прямо зависит от свойств личности руководителя и его подготовленности. Руководитель направляет свои усилия на выявление и использование имеющихся резервов производства, на активизацию творческих сил людей, создание благоприятных условий их труда и быта. Многообразен круг обязанностей современного командира производства любого ранга.

*Функции руководителя* - это практическая деятельность по координации работы всего коллектива. Назовём основные из них: планирование работы - постановка целей, разработка последовательности действий, прогнозирование ожидаемых возможностей в будущем; подбор и расстановка кадров по рабочим местам; координация работы подчинённых и организация труда; обеспечение рабочих мест необходимыми материалами, механизмами, оборудованием; контроль за работой, оценка выполнения работ и стимулирование трудовой деятельности коллектива. Все указанные функции требуют соответствующих приёмов управленческого труда, которые можно свести к четырём

*основным фазам*: анализ ситуации; выработка вариантов решений по тому или иному вопросу; принятие решения и осуществление его на практике. От качества принимаемых решений зависит эффективность всего управленческого труда.

Наряду с деловыми часто выделяют и *воспитательные функции руководителя*. Он должен следовать в своих поступках принципу единой морали как для начальников, так и для подчинённых. Что в коллективе дозволено руководителю, то должно быть дозволено и всем подчинённым. Вторым моментом в воспитательной работе является единство слова и дела руководителя. Только практические дела обнаруживают истинную порядочность и честность говорящего. Нарушение единства слова и дела (говорим одно, думаем другое, делаем третье) порождает у людей бесстыдное поведение, морально разлагает и уродует личность.

Чтобы воспитать необходимые обществу черты характера людей, надо прежде всего создать им соответствующие условия для трудовой деятельности и жизни в целом. Если работа идёт ритмично, планомерно, условия труда благоприятны и взаимоотношения в трудовых коллективах здоровые, то у трудящихся формируется хорошее настроение, благоприятствующее высокой дисциплине и порядку на рабочих местах. Важную роль в воспитании трудящихся играет состояние взаимоотношений в трудовых коллективах, соблюдение элементарных норм служебных отношений.

Умелое в психологическом отношении руководство должно основываться в своей деятельности на следующих *принципах*: уметь брать на себя личную ответственность при неудачах, а не винить во всём различные обстоятельства, и что ещё хуже, перекладывать ответственность на подчинённых; всячески поощрять повышение уровня квалификации и рост талантов своих сотрудников; уметь оказывать моральную поддержку сотрудникам в случае допущения ими просчётов; достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, обеспечивая тесное сотрудничество; уметь показывать своим сотрудникам пример в работе. Не требовать от них того, что выходит за рамки их возможностей; никогда не прибегать к помощи угроз, созданию страха и паники в работе; уметь высоко оценивать работу сотрудников. Нормой повседневной деловой жизни должно быть *уважение к человеку*. Каждый человек заслуживает уважения.

*Мудрый руководитель* никогда не издаст приказ, если

понимает, что существует опасность его невыполнения. Давая задание, руководитель должен проявлять приветливость и вежливость. Заниженные объёмы заданий или завышенные сроки их выполнения портят даже хороших работников. С другой стороны, по своей сложности задания должны соответствовать возможностям конкретного исполнителя.

Руководителям в процессе их трудовой деятельности *не следует забывать* о том, что: во всяком деле 80% успеха зависит от руководителя и только 20% - от подчинённых; независимость руководителя зиждется более всего на умении сказать «нет»; величие руководителя проявляется в том, как он обращается с маленькими людьми; самые лучшие руководители – те, которых мы не замечаем; плохой руководитель знает, что надо делать, хороший – показывает своим подчинённым, как это делается.

*В организационном плане руководитель должен помнить о том, что:* только два стимула заставляют людей работать качественно – жажда заработной платы и боязнь потерять её; рычаги экономики неумолимы: что в оплате второстепенно, к тому и интерес меньше; если у человека нет эгоистической заинтересованности в деле, то не будет и полной отдачи. Секрет удачного подбора сотрудников прост: надо находить людей, которые сами желают делать то, что вы хотите им предложить; нужно почаще общаться со своими сотрудниками: это способствует укреплению в них чувства сопричастности к общему делу; всякая работа, которая выполняется человеком охотно, не кажется ему тягостной; тот, кто хочет, делает больше, чем тот, кто может; поощрение после порицания подобно солнцу после дождя; слово администратора – его обязательство; чем ближе желанная цель, тем больше она мобилизует.

*Результативность работы руководителя* определяют следующие факторы: желание работать руководителем; личностные качества (способности врождённые и приобретённые); образование в области управления и опыт работы в качестве руководителя. Обратите внимание на то, что первым из факторов является *желание*. Если такого желания нет, тогда и обучение, и практический опыт теряют своё значение. Только с помощью желания человек может развить себя в качестве руководителя, только тогда работа может приносить хорошие результаты. В основе

всякого успеха лежит желание.

Эффективное управление людьми предполагает *заботу о психическом и физическом состоянии подчинённых*. Все без исключения люди ждут *внимания*. Если они не получают его одним способом, то непременно получают другим. Они будут прогуливать, небрежно работать, недовольно ворчать и творить мелкие пакости. Поэтому начальнику следует руководить людьми так, чтобы обеспечить им *положительное подкрепление* и получить от них реакцию *удовлетворения*. Нельзя вызывать реакцию недовольства. Чрезвычайно важно понимать, что вы руководите человеком, который нуждается в поддержке, признании, уважении, заботе, дружеском и человеческом отношении. В свою очередь проявленная о подчинённом забота вызывает у него чувство благодарности руководителю, желание трудиться ещё лучше и воспринимается как стимул.

Установлено, что люди обладающие наибольшей властью, отнюдь не возвышаются над подчинёнными, а напротив – служат группе, они являются *слугами своих подчинённых*. Люди, стремящиеся к руководству, должны помнить, что крепкая власть над другими людьми приобретаетс<sub>я</sub> посредством служения им, но не путём насилия или возвышения над ними. Личность руководителя должна обладать организаторским талантом и щедро наделена истинно человеческими душевными качествами.

### **Личностно-деловые качества руководителя**

Руководитель должен обладать особыми качествами, которые делают его способным управлять. Разумеется, требования к нему зависят от условий и вида трудовой деятельности, степени развития коллектива и характера выполняемых им функций. Несмотря на это, можно говорить о комплексе общих качеств, необходимых любому руководителю.

*Структура основных качеств*, которыми должен обладать преуспевающий руководитель трудового коллектива, включает нравственные качества, профессиональную компетентность, социально-психологические, организаторские, интеллектуально-волевые и педагогические качества.

*Нравственные качества* включают в себя: стремление ставить

общественные интересы выше личных; добросовестное и честное отношение к делу; чуткое и внимательное отношение к людям, их нуждам; строгий контроль за соблюдением дисциплины, нетерпимость к халатности в работе, показухе; умение давать объективную оценку работе членов коллектива; простота и доступность в общении с окружающими.

*Профессиональная компетентность* характеризует способность принимать решения на основе владения передовыми знаниями, формами и методами работы. Компетентность предполагает наличие необходимых знаний, умений и навыков, их квалифицированное применение при решении производственных задач.

*Социально-психологические качества* включают в себя: веру в силу и возможности коллектива; умение вступать в контакт с людьми; способность кратко, ясно и чётко выражать свои мысли, слушать собеседника и уважать его мнение; умение сохранять спокойствие и рассудительность в экстремальных ситуациях.

*Организаторские качества* представляют собой: целеустремлённость, распорядительность, оперативность, энергичность, способность заражать подчинённых своей энергией и активизировать их деятельность.

*Интеллектуально-волевые качества* характеризуются: умением видеть назревшие проблемы и своевременно принимать меры по их решению; умением чувствовать перспективу развития коллектива, рассматривать и внедрять передовое, содействовать новаторству и творческому подходу членов коллектива; творческим подходом к делу; инициативностью, решительностью, настойчивостью.

*Педагогические качества* заключают в себе: умение ненавязчиво воспитывать подчинённых, устраняя отрицательные и закрепляя положительные качества; способность налаживать и поддерживать высокую дисциплину подчинённых, умение создавать в коллективе атмосферу товарищества; умение воспитывать личным примером ответственное отношение к труду.

Советник ряда королей и трёх президентов США Н.Хилл, взяв интервью у более чем 500 знаменитых бизнесменов и выдающихся людей нашей планеты, выявил *11 личностных и деловых секретов успешного управления коллективом*:

1. Смелость и решительность: они базируются на знании самого себя и того дела, которому вы посвятили жизнь.

2. Самоконтроль. Человек, не контролирующий себя, не сможет контролировать и других.

3. Острое чувство справедливости. Не обладая им, руководитель лишается уважения со стороны подчинённых и утрачивает моральное качество командовать.

4. Чёткость решений. Человек, колеблющийся в своих решениях, демонстрирует неуверенность в себе, значит, он не может руководить достаточно успешно.

5. Ясность планов. Преуспевающий руководитель планирует свою работу.

6. Привычка работать «сверхурочно». Одна из обязанностей, возлагаемых на себя руководителем добровольно, - готовность работать больше, чем он требует от подчинённых.

7. Привлекательность личности. Небрежность и неряшливость никогда не приведут вас к успеху.

8. Сочувствие и понимание. Удачливый руководитель сочувствует своим подчинённым и всегда может прийти к согласию с ними. Более того, он должен уметь понимать их проблемы.

9. Совершенное владение предметом и ситуацией.

10. Готовность взять всю ответственность на себя. Преуспевающий руководитель всегда должен быть готов взять на себя ответственность за ошибки и упущения подчинённых.

11. Сотрудничество. Руководитель должен воспитывать у себя и подчинённых способность к сотрудничеству. Для управления нужна энергия, а её даёт сотрудничество.

Успех руководителя во многом определяется его способностью *привлекать к себе людей, оказывать на них влияние и управлять ими*. Такие качества человека обычно называют личным обаянием. Умение влиять на людей включает в себя многие способы воздействия. Важное место среди них принадлежит произвольному внушению с помощью голоса, внешности, выражения глаз, мимики и манеры поведения в целом. При общении с обаятельной личностью вы испытываете чувство успокоения и комфортности. Обаятельный руководитель не бывает нервным и возбуждённым. Он постоянно спокоен, сдержан и вежлив. Обычно он слушает собеседника с большим вниманием, но вы ощущаете над собой его влияние и повинуетесь ему. Для воспитания обаяния вы должны уметь побуждать другого человека высказываться, а сами –

хранить молчание. Следует избегать лести в свой адрес и немного говорить о себе – пусть лучше о вас говорят другие.

*Умение говорить* принадлежит к лучшим средствам к успеху. Нередко одна только манера разговора производит на окружающих такое же впечатление, как и умные, и дельные поступки. Ясное изложение мыслей – неразлучный спутник разума, лучшее его украшение. Нет ни одной ценной мысли, которая бы ни выиграла, будучи изложена толково и изящно. *Доброжелательность* придаёт разговору особую солидность и прелесть. Тон и манера разговора имеют такое же важное значение, как и его содержание. Спокойный, уверенный тон голоса непременно подкупает окружающих людей. Тот, кто владеет внушительным голосом, говорит спокойно, отчётливо, уверенно, авторитетно, имеет представительную внешность и манеры, - обладает при прочих равных условиях, огромным преимуществом при управлении персоналом. Он невольно импонирует окружающим людям.

*При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность* руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств.

*Общественно-гражданская зрелость*: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности.

*Отношение к труду*: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; эстетический уровень работы.

*Уровень знаний*: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание передовых методов руководства; знание возможностей современной техники управления и умение использовать её в своём труде; общая высокая эрудиция.

*Организаторские способности*: умение организовать систему управления и свой труд; умение работать с подчинёнными и руководителями различных организаций; владение передовыми методами руководства; умение коротко и ясно формулировать цели, излагать деловые письма, приказы, распоряжения, поручения, задания; умение создавать сплочённый коллектив; умение проводить

деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

*Способность к руководству системой управления:* умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за выполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

*Способность поддерживать передовое:* умение увидеть новое, умение распознать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов и нейтрализовать скептиков и консерваторов; инициативность, смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

*Нравственно-этические черты характера:* вежливость, выдержанность, добросовестность, настойчивость, обаятельность, общительность, порядочность, приветливость, принципиальность, простота, скромность, совестливость, уравновешенность, хорошее здоровье, честность, чистоплотность и опрятный внешний вид.

Приведенные выше качества являются субъективными и абстрактными, трудно воплощаемыми в одном человеке. Если строго придерживаться этих требований, то тяжело, а скорее невозможно было бы найти достаточное число руководителей, необходимых для существования общества. Кроме того, представленные качества, как правило, формировались без учёта конкретной ситуации, в которой руководитель призван действовать. Ни одна группа или коллектив не похожи друг на друга. У каждого из них свои цели, своя специфика работы, своя функция. Не могут быть одинаковыми качества руководителей, действующих в различных условиях.

Трудно сказать, какой руководитель нужен той или иной группе. Чтобы успешно руководить, следует обладать соответствующими личностными качествами. Но кроме того, необходимо ещё, чтобы человек, который исполняет эту роль, умел приспосабливаться к конкретным обстоятельствам, группе и ситуации.



## Авторитет

*Авторитет руководителя* - это разделяемое большинством подчинённых, коллег и вышестоящих руководителей положительное мнение о личностном соответствии данного руководителя требованиям занимаемой должности. К тому же авторитет – это и психологическое состояние личности, играющей эту роль. Он выражается в его способности направлять поступки людей, не прибегая к принуждению. Возможность такого воздействия обусловлена положительным эмоциональным отношением людей к руководителю. Без авторитета не может быть достойного руководителя. Авторитет действует на людей магически и безотказно. Сила влияния любого командира производства на подчинённых многократно возрастает, если он пользуется в коллективе большим и заслуженным личным авторитетом.

Авторитет выступает как результат признания людьми особой ценности и важности для совместной работы тех или иных качеств личности руководителя. Чем выше авторитет руководителя, связанный с выполнением основных функций, тем сильнее он будет воздействовать на своих сотрудников.

Быстро приобретает и укрепляет свой авторитет тот, кому удаётся найти *правильный стиль общения* с подчинёнными и коллегами, чей стиль работы вызывает доброжелательную реакцию подчинённых: одобрение, понимание, согласие, уважение. Подчинённым импонирует руководитель, не пытающийся уходить от ответственности и смело принимающий назревшие решения, способный идти на оправданный риск, не боящийся конкуренции своих сотрудников и всячески поощряющий полезную инициативу.

Авторитет руководителя в огромной мере зависит от умения *проявлять заботу* о подчинённых, создавать условия, позволяющие им трудиться производительно, испытывать удовлетворение не только от результатов, но и от самого процесса труда, от окружающей обстановки.

Авторитетным становится руководитель, соответствующий сложившимся представлениям о том, каким он должен быть по неписанным правилам, принятым в коллективе. Когда руководитель не оправдывает ожидания подчинённых, в коллективе появляется неформальный лидер. С этого момента авторитет руководителя, а

значит и результаты деятельности становятся зависимыми от его сотрудничества с лидером.

Немаловажное значение для авторитета имеет *обаяние личности* руководителя, которое является к тому же её неотъемлемой составляющей. Внешность руководителя, культура общения, манеры, вид и одежда – всё это элементы его обаяния. Неторопливая манера говорить, низкий, внушающий доверие голос, спокойствие, уравновешенность, основательный внешний вид создают у людей ощущение уверенности и чувства, что этот человек знает что делает. *В понятие внешнего вида входят:* поза, походка, манера одеваться, причёска. Особенно важно первое впечатление, так как оно запоминается надолго. Вас будут помнить именно таким, каким увидели впервые. Посмотрите на себя со стороны: двигаетесь ли вы уверенно или застенчиво, стоите выпрямившись или сутулитесь? Плохо сидящая одежда, растрёпанные неухоженные волосы, галстук в пятнах, вылезавшая из-под брюк рубашка – всё это послания, отправляемые вами окружающим.

В настоящее время имеются специалисты (*имиджмейкеры*), которые создают обаятельный облик руководителей высоких рангов (президентов, губернаторов, претендентов на те или иные высокие престижные посты в обществе). Они формируют привлекательный образ в соответствии с ожиданиями публики путём создания определённой манеры говорить и держаться, мимики, жестов, телодвижений, одежды, внешнего облика.

Руководителю не следует напоминать подчинённым, что он начальник. Подчинённые это должны чувствовать и признавать. Напоминание является признаком бессилия руководителя. Такие руководители часто подменяют авторитет его видимостью - ложным авторитетом, к которому прибегают руководители, не состоятельные в культурном, техническом и деловом отношениях.

Авторитет не даётся руководителю вместе с должностью и званием, не приходит сам собой. Его надо *заслужить и постоянно поддерживать* своими знаниями, добросовестным трудом и личным поведением. Руководителям всех рангов не следует употреблять в своём лексиконе грязную ругань. За непристойные выражения в своё время протыкали языки раскалёнными шомполами, сажали в тюрьмы, выставляли у позорного столба, а в более просвещённые времена штрафовали, срамили, заставляли публично полоскать рот

мыльной водой. Любители крепких «крутых словечек» утверждают, что с помощью ругани они надеются быстрее добиться своей цели. Анализ показывает, что мат говорит о том, что человеку не столько хочется добиться, чтобы дело шло как надо, сколько он поглощён желанием унижить подчинённого. Спросите сами себя: когда вы станете лучше работать - когда вас оскорбят и унижат или когда покажут, что в вас верят и на вас надеются?

*Слагаемыми авторитета* являются благородные нравственные качества личности, такие как порядочность, совесть, справедливость, человечность, честность; основательные знания, опыт, компетентность; высокие деловые и профессиональные качества руководителя, его большая работоспособность и полная отдача производству и людям. Руководитель должен быть образцом для членов своего коллектива как в организационном, профессиональном отношении, так и с точки зрения чисто человеческих качеств.

Немаловажное значение для авторитета имеет *добродушие*, желание помочь другим в критической ситуации. Одним из самых опасных моментов в критической ситуации является поиск виновных и обвинение других в случившемся, что вызывает злобу и неприязнь. Авторитетные же руководители, как правило, берут всю ответственность на себя.

Практически авторитет создаётся постепенно на протяжении достаточно длительного времени. Поэтому нельзя ставить задачу завоевать авторитет у коллектива немедленно. Надо жить и работать по требованиям, предъявляемым к авторитетным руководителям, и он придёт.

Авторитет руководителя подвергается постоянной проверке. Единичный успех не даёт гарантии сохранения авторитета на длительный срок. Авторитетный руководитель должен быть дипломатичным, тактичным, терпеливым, убеждённым в своей силе, правоте, в том, что он больше знает и лучше понимает, чем окружающие, которым следует осознавать это и слушать его. Он должен также уметь проявлять твёрдость, иначе дипломатичность и такт будут лишь признаками слабости.

Руководитель только в том случае может завоевать доверие коллектива, если он пользуется *уважением* всех членов коллектива; привлекает сотрудников к решению задач; справедливо оценивает

успехи членов коллектива; умеет сделать для себя правильные выводы из критики в свой адрес, и если его слова не расходятся с делом. Для того, чтобы упрочить свой авторитет, руководитель должен последовательно укреплять дисциплину труда. С этой целью необходимо расширять полномочия подчинённых и воспитывать в них высокое чувство ответственности за порученное дело.

Подорвать авторитет можно самыми различными способами. Всегда находятся люди, которые ставят под сомнение права лидера, приуменьшают успехи, не выражают достаточного уважения и послушания и делают это порой не только скрыто, но и явно. Авторитет подрывает информация о неудачах, а также усилия противников того курса, который проводит лидер.

Если руководитель груб, заносчив, непоследователен, несправедлив и нетерпелив по отношению к членам своего коллектива, то такому руководителю лишь непродолжительное время будут оказывать формальное уважение, а подлинным авторитетом подобный руководитель пользоваться не будет.

## Стиль управления

Под *стилем управления* понимается типичная, относительно устойчивая, предпочитаемая руководителем система методов, приёмов и правил воздействия на подчинённых при управлении трудовым коллективом, направленном на достижение целей организации.

Психологи выделяют *три основных стиля управления персоналом*: авторитарный (автократический, административно-командный, директивный), демократический (коллегиальный, кооперативный), анархический (либеральный, попустительский). Стиль руководства характеризуется соотношением между властью руководителя и степенью той свободы, которой пользуются члены группы при выработке решений. Чем больше власть руководителя, тем меньше роль рядовых членов группы.

При *авторитарном* стиле руководитель управляет единолично, концентрируя в своих руках всю власть и право на принятие решений. Именно он вырабатывает решения, координирует и контролирует деятельность группы. Он всем диктует своё мнение, вмешивается в работу подчинённых, требует пунктуального

выполнения своих распоряжений, один решает все вопросы как производственного характера, так и вопросы поощрения и наказания. Этот стиль практически исключает участие подчинённых в управлении. Руководитель не советуется с подчинёнными и часто прибегает к санкциям.

*Достоинством авторитарного стиля* является легко достигаемая оперативность воздействия. При этом решение должно быть доведено до сведения подчинённых в ясной и краткой форме. *Недостатком* - подавление всякой самостоятельности и инициативы подчинённого персонала. Это препятствует сотрудничеству, вызывает необходимость в постоянном контроле. Применение авторитарных приёмов работы может быть оправдано лишь как временная мера при неудовлетворительной дисциплине, запущенности в работе и в аварийных ситуациях. Чаще же это приводит к отрицательным последствиям: пробуждает в руководителе склонность к произволу, хамству, воздвигает психологический барьер между ним и подчинёнными, мешает формированию дружного работоспособного коллектива. Оптимален этот стиль там, где необходимо применять срочные меры воздействия, где нет времени на совещания и обсуждения ситуации, где необходимо проявить волю и решительность, взять на себя всю ответственность за последствия принятых решений. К авторитарному стилю руководства тяготеют преимущественно люди холерического темперамента.

*Демократический стиль* характеризуется тем, что власть и функции решений руководитель делит с подчинёнными, предоставляя им большие возможности для проявлений их способностей, наиболее полно использует коллективные формы обсуждения, активный обмен мнениями, согласование решений и сознательный контроль. Применение коллегиального стиля позволяет создать в коллективе атмосферу взаимопонимания, исключая мелочную опеку.

Демократический стиль более прогрессивный, чем авторитарный, так как единоначалие разумно сочетается с коллегиальностью, а это побуждает коллектив принимать активное участие в жизни предприятия. Здесь лучше осуществляется самоконтроль. Трудно переоценить практическую значимость такого стиля, когда поставлена задача активизации человеческого фактора.

Коллегиальный стиль управления на практике вызывает большие трудности и поэтому предполагает наличие особых качеств у руководителя (владение техникой проведения собраний, обаяние, способность понимания других и т. д.) и постепенную подготовку членов группы. Руководитель и подчинённые должны научиться общению между собой, что является далеко не простой задачей, как это может показаться на первый взгляд. На руководителя ложатся обязанности выполнения так называемых функций поддержки: налаживание миролюбивой обстановки, подведение итогов, поиск компромиссов, поощрение, установка этических норм. Установка лидера на сотрудничество требует от него умения: создавать условия и поощрять свободное выражение чувств и установок; не мешать говорить и уметь слушать; принимать проявляемые чувства; выражать самому эти чувства. Следует отметить, что фиксировать надо прежде всего коллективные чувства.

*Анархический* стиль работы руководителей состоит в предоставлении подчинённым полной свободы действий в границах заданного направления деятельности. Этот стиль обеспечивает развитие самостоятельности работников, формирует у них склонности и способности к действиям в условиях, где надо принимать на себя всю ответственность за всё происходящее на своём участке работы. Это один из самых экономных стилей с точки зрения затрат труда руководителя. Он зачастую приводит к попустительству в отношении подчинённых, так как он не поощряет и не наказывает работников. Либеральный стиль с успехом применяется в организованном и высококвалифицированном коллективе, где каждому работнику поставлена чёткая задача и он полностью обеспечен всем необходимым для её осуществления.

Имеются данные, свидетельствующие о том, что на высших уровнях управления более предпочтителен авторитарный стиль, тогда как на более низких уровнях руководитель (например, бригадир, мастер) вступает с подчинёнными в разнообразные неформальные отношения, при этом деловые и личные контакты здесь более тесные, в силу чего преобладает коллегиальный стиль управления.

*Эффективность руководства оценивается по следующим показателям:* качество и производительность труда коллектива; успешность решения профессиональных задач; психологический

климат в коллективе; наличие травматизма, здоровье сотрудников; текучесть кадров.

Нет плохих и хороших стилей руководства. Каждый из них имеет свои достоинства, недостатки и область эффективного применения. Сегодня руководитель должен быть *гибким*: уметь исполнять различные роли в зависимости от обстоятельств и применять тот или иной, соответствующий ситуации, стиль руководства.

Большинство исследователей полагают, что развитие стиля руководства идёт в направлении предоставления большей самостоятельности членам коллектива. В соответствии с такой тенденцией *руководитель должен*: поощрять самостоятельность подчинённых; совершенствовать методы подготовки решений; развивать склонность подчинённых к коллективной работе; способствовать развитию их индивидуальных способностей; поощрять их стремление к изменению традиционных форм и методов работы.

Стиль руководства практически не может быть неизменным. Даже самому демократичному руководителю время от времени приходится принимать единоличные, директивные решения в случае аварийных или экстремальных условий. Кроме того, руководителю необходимо иметь в виду, что люди, с которыми он работает, весьма различны по своей культуре и взглядам на жизнь. В силу этого их реакция на один и тот же стиль руководства может оказаться далеко не однозначной. В частности, чем ниже квалификация и культура работников, тем легче навязать им жёсткий управленческий стиль, и даже более того, вызвать удовлетворение этим стилем, так как люди зачастую иного отношения к себе и работе не видели.

Выбирать стиль надо в зависимости от требований дела и конкретных обстоятельств. Каждый руководитель должен помнить, что степень его успеха на данном посту определяется не столько его личностными качествами как сильного или слабого руководителя, сколько его гибкостью и умением действовать, исходя из конкретных обстоятельств.

## Заповеди руководителя

*Основные задачи преуспевающего руководителя:* составление общего плана, организация людей для работы, управление работой, согласование, координирование и направление работы отдельных подразделений и исполнителей, контроль исполнения работы.

*Советы начинающим инженерам.* Умение разбираться в людях влияет на успех в работе инженера. От вас не ждут зрелого рассуждения, практического знания технологических процессов. Но вас просят принести вместе с дипломом способность размышления, наблюдательность, логичность, сознание долга при выполнении своего дела. Теоретические познания, которыми вы обладаете, позволят вам быстро освоиться с тонкостями всякого рода работы. Вас будут судить не по вашим познаниям, а по вашим действиям. Вы должны овладеть умением управлять людьми. Бригадир обладает опытом рабочего и опытом руководства на участке, которого вам не хватает, что ему хорошо известно. Подумайте о том, что в общении с ним вы сможете почерпнуть необходимые ценные дополнения к вашему вузовскому образованию.

Соблюдайте постоянно вежливую и благожелательную манеру общения с рабочими. Старайтесь изучать их всесторонне - и поведение, и характер, и сноровку, и работу, и даже их личную жизнь. Помните, что во всякой среде есть умные люди. Внимательно взвешивайте свои слова и никогда не делайте незаслуженных упрёков. Не бойтесь открыто признать, что ваше наблюдение было основано не на точном понимании фактов. Не годится презирать чужое мнение или пренебрегать опытом других. Нужно уметь защищать свои взгляды твёрдо, с оптимизмом, если обладаешь знанием дела. Трудно убеждать других, если не убежден сам.

Работайте над повышением своих профессиональных знаний. Многому можно научиться вокруг себя. Познания не придут только через работу, ищите их в литературных источниках. Не допускайте упадка духа, будьте мужественны и вдохновенны. Проявляйте инициативу, подчас дерзайте. Страх перед ответственностью есть признак слабости. В успехе основную роль играют ваши личные качества. Только что окончивший вуз ученик-мастер, ученик-инженер. Ему не хватает знаний среды. Когда роль вуза кончается, начинается воспитательная роль предприятия.



Быть руководителем - это значит всегда держать себя с людьми ровно, не терять самообладания при любых обстоятельствах. Грубость - это признак слабости, а не силы. Настоящий руководитель не бросает слов на ветер, взвешивает каждое своё обещание и, когда оно уже дано, выполняет его со всей энергией и настойчивостью.

Хороший руководитель должен не только думать о технике производства, но и создавать бодрое, радостное настроение подчинённым. Руководителю следует для каждого дела отвести своё время, работать по системе, постоянно сохраняя в себе ясность цели, методов и средств её достижения. Каждое достижение подчинённого, проявление им инициативы руководитель должен немедленно отмечать. Во многих случаях это целесообразно делать в присутствии других сотрудников, чтобы возбудить у них желание работать лучше.

Руководитель должен уметь ценить и беречь не только своё, но и чужое время. Он сам никогда и никуда не должен опаздывать и обязан требовать того же от подчинённых. Не может быть хорошим руководителем человек, который всё время нервничает и легко теряет спокойствие. Не торопитесь сказать что-то резкое, оскорбительное. Подумайте о том, что у каждого человека есть чувство собственного достоинства.

Никогда никуда не опаздывайте. Точность – вежливость не только королей, но и достойных руководителей. Если случится внезапная необходимость где-нибудь задержаться, сообщите тем, кто вас ожидает. Не говорите лишнего. Язык мой – враг мой. Но он же и лучший друг, если с него не слетает ничего лишнего. Человек немногословный выглядит гораздо надёжнее того, кто много болтает. Болтун не вызывает уважения ни у кого. Не делайте быстрых, поспешных выводов и не давайте скоропалительных обещаний. Выждите некоторое время, прежде чем предпринимать какие-либо действия.

Будьте всегда любезны, приветливы, доброжелательны. Худой мир лучше доброй ссоры. Кто бы ни мотал вам нервы, вы обязаны оставаться непогрешимыми. Чтобы держаться с каким-либо особенно вздорным типом приветливо и спокойно, полезно напомнить себе, что это ваша работа и что ваш материальный достаток и душевное спокойствие зависят именно от вас. Не ставьте

себя выше других. Скромность есть признак ума, силы и уверенности в себе. Будьте скромны, учитесь слушать, что говорят другие.

Следите за своей речью и грамотностью письма. Бранное слово производит скверное впечатление о вас, как и грамматические ошибки. И в том, и в другом случае осадок остаётся один. Сквернословие мешает благоприятному ходу событий.

Руководитель несёт ответственность за продуктивную атмосферу на рабочих местах. Это означает, что в коллективе должны царить такие условия, чтобы подчинённые могли эффективно работать, чтобы руководители могли выполнять задачи производительности и качества труда и чтобы подчинённые были удовлетворены, то есть не было бы высокой текучести кадров или недовольства среди них. Чтобы подчинённые могли с вами разговаривать, вам нужно всегда внимательно их выслушивать, воспринимать даже мелкие и не кажущиеся важными жалобы очень серьёзно, быть доступным для них и показывать свою заботу и обеспокоенность. Знать, что происходит вокруг, означает целенаправленно собирать информацию, расспрашивая, как идут дела, уделяя внимание тем, кто нуждается в помощи, и замечая мельчайшие признаки назревающей проблемы. Никто не хочет работать с неприятными людьми.

Руководителю необходимо научиться хорошо разбираться в людях и прежде всего в своём непосредственном окружении. Подхалимство, лесть, неумеренное восхваление часто кружат голову неискущённым. Важным качеством руководителя является умение распределять задания, работу соответственно опыту, способностям и индивидуальным особенностям каждого подчинённого. Задание должно быть трудным, но выполнимым.

Собираясь возглавить коллектив людей, *рекомендуется твёрдо запомнить следующие советы*. Постарайтесь первым делом с помощью подчинённых найти самые узкие места в деятельности своего подразделения и разработайте пути по их устранению. Помните, что в первое время для вас важно не только добиться положительных сдвигов в работе коллектива, но и завоевать доверие и авторитет у руководства, коллег и подчинённых. Безотлагательно разберитесь, чем занимается каждый из ваших подчинённых и на что он способен. Постарайтесь уяснить, чего именно ожидает от вас

вышестоящее начальство и исходя из каких критериев оно намеревается оценивать ваши достижения.

Не пренебрегайте любой общественной деятельностью, которая не только помогает отшлифовать навыки организатора, но и облегчает установление полезных деловых контактов. Выработывайте в себе черты руководителя, способного последовательно добиваться поставленной цели. Старайтесь окружить себя квалифицированными сотрудниками, так как их успехи положительно сказываются прежде всего на вашей собственной репутации.

Помните, что управление людьми начинается с их *изучения*, выявления их сильных и слабых сторон. Знайте, что вас назначили руководителем не для того, чтобы вы работали за всех своих подчинённых, а для того, чтобы вы вместе с ними сделали больше, чем могли бы сделать в одиночку. Доверяйте своим подчинённым самостоятельно решать частные вопросы. Важно вовремя похвалить сотрудника, но вдвое важнее заметить и отреагировать на соответствующие нарушения. Заботьтесь о подчинённых, об улучшении условий их труда, материального благосостояния и бытовых условий.

Прежде чем обещать - подумайте, но если пообещали - исполните. Шутите сами и позволяйте шутить своим подчинённым. Беззлобная доброжелательная шутка создаёт обстановку доверия, делает труд более лёгким и производительным. В отношениях с коллективом стремитесь реже говорить «Я», а чаще «Мы». Чётко изучите права и обязанности свои и каждого подчинённого в соответствии с должностной инструкцией. Будьте компетентны во всех вопросах производственного процесса. Помните, что руководитель, плохо разбирающийся в специальных вопросах, подобен слепому, взявшемуся быть проводником. Определите задачи своей работы, выделите главную, которой нужно уделить особое внимание. Столкнувшись с производственными неудачами, не ссылайтесь на внешние обстоятельства: ищите корень зла в себе.

*Основные правила организации работ, которые руководителю приносят наибольший успех:* любое распоряжение или приказ должны быть объективно необходимы; не следует отдавать распоряжение, если нет уверенности, что его можно выполнить; перед тем как отдать распоряжение, обсудите возможности его

выполнения до деталей с его исполнителем; обеспечьте условия, необходимые для выполнения поручения; давая задание используйте личные особенности подчинённого; поручения должны предусматривать различные инициативы подчинённых и развивать их самостоятельный поиск; при любых обстоятельствах не забывайте о культуре поведения, уважайте личность подчинённого; повышайте профессиональный уровень подчинённых; заинтересуйте подчинённого значимостью задания и ожидаемым результатом; используйте желание подчинённого отличиться при выполнении задания; используйте дух состязательности у подчинённых, не стесняйтесь лишней раз подчеркнуть, что для выполнения ваших заданий необходимы качества именно данного подчинённого; укажите необходимый срок выполнения задания; не допускайте передачи задания другому подчинённому без вашего ведома; заранее оговорите санкции на случай невыполнения работы или срыва срока её выполнения; не давайте несколько разнообразных поручений – это осложняет и выполнение задания, и контроль.

*Знайте:* кто хочет что-то делать - ищет способы его выполнения, а кто не хочет - ищет причины, препятствующие решению вопроса. Каждое поручение отдавайте в краткой и точной форме, желательно в виде просьбы, но деловым тоном. Просьба является одним из наиболее употребляемых приёмов воздействия в коллективах с высокой дисциплинированностью, где деловые взаимоотношения строго определены правовыми нормами и подчинение указаниям начальника строго обязательно. Можно сказать: «Я прошу вас сделать...». Желая придать более вежливый и тёплый оттенок, добавьте: «Пожалуйста ...», «Будьте добры...», «Сделайте одолжение...», «Не сосчитайте за труд...» и т. д. Просьба – это действие, обращение к эмоциональной сфере личности подчинённого. От него требуется немедленная и конкретная реакция.

Если ваше распоряжение оказалось ошибочным - признайте ошибку. В работе проявляйте требовательность, но делайте это тактично; не увлекайтесь взысканиями и нравоучениями. Организуйте сами себя, экономьте время; помните об ответственности, не теряйте над собой контроль. Любое начатое дело доводите до конца. Чаще советуйте, чем критикуйте.

## Подбор персонала и приём на работу

*Первый и самый главный вопрос*, который необходимо решить любому руководителю, - подобрать необходимый персонал в оптимальном количестве, правильно распределить между ними обязанности и создать механизм контроля качества работы. Подбор начинается с тщательного обдумывания того, какие люди смогли бы выполнить необходимые вам функции. В организации должны существовать *должностные инструкции*, в которых перечисляются все функции, которые возлагаются на сотрудника, описывается система его взаимоотношений с выше- и нижестоящими инстанциями, формы отчётности и прочие детали. В угольной промышленности Украины имеются *положения об отдельных структурных подразделениях (участках) шахт*, в котором оговорены общие положения, задачи, функции, права и ответственность должностных лиц.

Если использование должностных инструкций не вошло в практику на предприятии, следует составить хотя бы список необходимых навыков и знаний, которыми должен обладать кандидат на занятие вакантной должности. Менеджеры по персоналу называют такой список *квалификационной картой*. Нечто похожее можно увидеть в газетах, где помещаются объявления о вакансиях. Там обычно помещают требования по уровню образования, специализации, наличию определённых навыков. Квалификационная карта позволяет произвести первичный отбор кандидатов. Подобрать необходимых специалистов – нелёгкое дело. Надо выбрать человека, который удачно впишется в уже сложившийся коллектив, сможет работать в том же темпе и поддерживать сложившийся стиль делового общения. Посмотрим на этот вопрос со стороны человека, который *пытается устроиться на работу*.

Прежде всего надо чётко знать, чего вы хотите: выгодно продать свою квалификацию, найти место, где можно чему-нибудь научиться, или занять должность, которая позволит вам решить какие-либо личные проблемы. Если вы решили найти место, где по достоинству оценят ваши способности, следует запастись терпением, не пасовать перед неудачами и не соглашаться на первый предложенный вам вариант. На первых порах стоит соглашаться на работу в крупной компании даже на самых невыгодных условиях и

скрупулёзно впитывать годами накопленный опыт международных корпораций. Он вам весьма пригодится.

Приходя на собеседование, заранее хотя бы *немного узнайте о фирме*: как давно существует фирма, сколько в ней работает людей, каков профиль деятельности. Чётко, односложно и по существу отвечайте на поставленные вопросы и не допускайте лирических отступлений. Не скрывайте, если вы что-то знаете об истории создания фирмы, её достижениях. Это всегда приятно услышать. Одежда должна соответствовать официальным приёмам. Не желательно приходить в джинсах. Являться на собеседование необходимо вовремя. Это первое испытание ваших деловых качеств. Не говорите о своих недостатках и неудачах. Людям гораздо приятнее иметь дело с успешными и благополучными людьми.

Существуют безотказные *приёмы расположения к себе собеседника*. Входя в кабинет, спросите, где можно повесить одежду, куда можно сесть или поставить вещи. В этом случае принимающий вас человек вынужден будет почувствовать себя хозяином, принимающим гостя. Беседа при этом примет некоторый личностный оттенок и выйдет за рамки делового общения. Если хозяин предложит чай или кофе, ни в коем случае не отказывайтесь. Следите за своей позой. Сядьте удобно, не скрещивая руки и ноги. Не сутультесь. Не ставьте сумку или портфель на стул за своей спиной. Это придаёт скованность вашей позе. Руки должны лежать свободно на подлокотниках или на коленях. Не поправляйте галстук, не чешите подбородок, не трите глаза. Манипуляции руками свидетельствуют либо о вашей неискренности, либо об излишней эмоциональности. Смотрите собеседнику прямо в глаза. Направление взгляда может подсказать собеседнику, когда вы что-то скрываете или привираете о своих умениях и навыках. Если вы подводите взгляд к небесам, значит что-то сочиняете. Если смотрите вниз, значит, скорее всего, что-то скрываете.

*Хвалить себя* следует с умом. Избегайте выражений типа «хороший», «умный», «способный», так как это понятия относительные. Следует говорить об абсолютных достижениях. Избегайте отрицательных форм, старайтесь использовать утвердительные. «Я никогда не опаздываю» лучше заменить на «Я всегда прихожу вовремя». Дело в том, что отрицательная частица «не» действует только на сознание и как бы фильтруется,

отбрасывается подсознанием. Получается, что вы вводите в подсознание собеседника негативную информацию о себе, хотя и отрицаете её.

Завершите собеседование выяснением всех тонкостей предложения о работе: где будет ваше рабочее место, кто будет вашим непосредственным начальником, какие задачи перед вами будут стоять. Не спешите обсуждать вопрос о предполагаемом уровне зарплаты до момента, пока проводящий собеседование не заговорит на эту тему. В заключение поблагодарите собеседника за уделённое им время и попросите разрешения перезвонить ему в течение недели.

*При приёме на работу новых сотрудников можно выделить ряд основных моментов:* подготовка к проведению собеседования; установление взаимоотношений с кандидатом; получение информации от кандидата; предоставление информации кандидату; завершение собеседования; оценка проведенного собеседования.

К проведению собеседования руководителю необходимо заранее подготовиться. Следует чётко представлять требования, которые вы предъявляете к претендентам на данную должность. Важно иметь под рукой описание должностных обязанностей и характеристику жизненно важных для конкретной должности умений и навыков. Рассмотрите должностную инструкцию, полученную в отделе кадров, и проверьте её правильность и точность. Выясните знания и умения кандидатов, задавая им прямые вопросы. Помните, что кандидаты во время собеседования волнуются. Составьте список вопросов, на которые вам необходимо получить ответы кандидата. Все задаваемые вопросы должны быть связаны с работой.

Существует *ряд вопросов, которые нельзя задавать на собеседовании*, чтобы избежать несправедливости в оценках: женаты ли они, холосты, разведены или живут с кем-то в гражданском браке; есть ли у них дети, планируют ли они иметь детей и кто ухаживает за детьми; сколько им лет; находились ли они под арестом или отбывали срок наказания в тюрьме; живут ли они в квартире или в собственном доме.

Постарайтесь сесть напротив собеседника. Желательно, чтобы вас не прерывали, чтобы к вам никто не входил, чтобы не звонил телефон. Если кандидаты чрезмерно нервничают, можно спросить

их, проводились ли с ними собеседования раньше и как часто, отметить, что в такой ситуации не удивительно волнение. Это снизит уровень нервозности. Следует спросить чего они ждут от этой работы и каковы их ожидания относительно будущего этой компании. Вам нужно показывать свою заинтересованность во всём, что говорится. Чем больше будут говорить кандидаты, тем больше информации вы получите. Для этого нужно использовать открытые вопросы, а не закрытые. Закрытый вопрос – это тот, на который можно ответить «да», «нет» или назвать дату. Чтобы помочь кандидатам разговориться, можно прибегать к помощи таких фраз: «Да, продолжайте», «Расскажите мне об этом подробнее», «Поясните, пожалуйста, что вы имеете в виду?», «Какие из своих достижений вы считаете наиболее важными?» Спросите, каковы их цели в смысле карьеры, каковы их сильные стороны, в чём их слабости и какое их отношение к работе. К завершению собеседования важно рассказать кандидатам о будущей работе: нормы, по которым будут оцениваться её результаты; уровень заработной платы; льготы и система штрафов.

Вам необходимо также обсудить рабочую обстановку, атмосферу в коллективе, рассказать о будущих сотрудниках и о возможности профессионального роста. Обязательно спросите, есть ли у кандидата вопросы и скажите, когда вы сможете сообщить о своём решении. Запишите своё впечатление о кандидате, отметьте его сильные и слабые стороны.

Окончательное решение принимается только в том случае, если появляется твёрдая уверенность, что этот человек будет способствовать успеху фирмы.

Умудрённый сорокалетним опытом работы на руководящих должностях в горно-рудной и угольной промышленности Герой Социалистического Труда И.В.Парамонов, делясь уроками житейской мудрости, рекомендует при подборе руководителей на соответствующие должности получить ответы в личной беседе на приведенные ниже вопросы. Понимает ли цели и задачи работы? Отделяет ли главное от второстепенного? Обладает ли необходимыми для руководителя моральными качествами: честностью, правдивостью, чувством долга и ответственности, скромностью и простотой? Обладает ли волевыми качествами: твёрдостью, настойчивостью, решительностью? Умеет ли



разбираться в людях? Умеет ли срабатываться с людьми, проявлять тактичность? Умеет ли признавать свои ошибки и быть справедливым? Дисциплинирован ли и умеет ли поддерживать дисциплину в коллективе? Является ли организованным человеком? Умеет ли добросовестно работать сам и побудить работать подчинённых? Умеет ли анализировать производственные показатели и делать правильные выводы из анализа? Проявляет ли заботу о людях?

*Критерии для выдвижения на руководящую работу:* достаточная теоретическая подготовка: техническая, экономическая и общее развитие; достаточный опыт практической работы: время и успешность её; трудолюбие, добросовестность, чувство долга, ответственность; достаточная энергия, твёрдая и упорная воля, решительность, стойкость и спокойствие; понимание людей и способность подбирать подходящих сотрудников; способность воздействовать на людей, создавать дружный, сплочённый коллектив; срабатываемость с людьми; интерес ко всему новому, проявление инициативы; способность правильно распределять функции между подчинёнными; личная дисциплинированность и умение поддерживать дисциплину среди подчинённых; нравственные качества: мужество, правдивость, простота, скромность, честность; отсутствие склонностей к подхалимству и карьеризму; справедливость, способность проявлять заботу о людях; благожелательность, доверие, обаяние, симпатия, тактичность; организованность, планирование работы; повышение квалификации, упорство в работе; выносливость, здоровье, работоспособность.

Некоторые фирмы при приёме на работу устанавливают *испытательный срок*. Подписывая контракт, следует обратить внимание на пункт, определяющий продолжительность испытательного срока. Обычно он не превышает трёх месяцев, хотя может продолжаться и до полугода. За испытательный срок претенденту предстоит показать свою квалификацию и добиться первых успехов. Вам следует успеть проникнуться духом коллективизма, показать умение работать в команде. Проявив себя ценным специалистом, вы тем не менее рискуете не пройти испытание, если не сможете продемонстрировать ожидаемых от вас личностных качеств и не впишетесь в представление начальства о добросовестном сотруднике фирмы. Поэтому главное, что вы

должны успеть за испытательный срок, - это узнать критерии оценки сотрудника вашей компании и научиться им соответствовать.

## **Эффективное использование времени**

Время – самое ценное, что есть у каждого из нас. Взять под контроль своё время – значит овладеть своей жизнью. Мы забываем, что время необратимо, его нельзя накопить, умножить, передать, оно проходит безвозвратно. Бережное отношение ко времени является ярким показателем деловитости человека. Беречь время означает осознанно его планировать и оптимально использовать. Его должно хватать, кроме работы, на восстановление сил, любовь, мечты, отдых, размышления, чтение.

Если вы патологически опаздываете везде и всюду, то самое простое, что можно сделать, - перевести вперёд свои часы на 5-10 минут. Даже зная, что ваши часы показывают неправильное время, вы будете ориентироваться на время, которое они показывают. Прибегнув к такой уловке, вы снизите собственную психологическую нагрузку. Кроме того постарайтесь, рассчитывая время, вводить некоторый запас на непредвиденные обстоятельства.

Освободите стол от лишних записок и заметок, разложите по местам необходимые документы и занесите важную информацию в компьютер. Проанализируйте свой стиль работы. Установите, насколько хорошо вы реализуете своё время, определите причины возникающего дефицита времени, исследуйте расход времени по видам деятельности. Попытайтесь определить: сколько времени вы тратите на анализ информации, на общение с начальством, коллегами и подчинёнными; сколько времени вы находитесь в комнате для курения и в других местах.

*Самыми существенными «поглотителями» времени могут быть:* нечёткая постановка цели, отсутствие приоритетов в делах, суетливость, попытка слишком много сделать за один раз, бесплановость или плохое планирование трудового дня, личная неорганизованность, медлительность, телефонные разговоры, ненужные встречи, неспособность распределять обязанности, отсутствие самодисциплины, неумение довести дело до конца, спешка, нетерпение, редкое делегирование дел. Выберите пять наиболее существенных для вас поглотителей времени и

попытайтесь от них избавиться.

Решение разного рода задач и проблем можно представить в виде выполнения функций: постановка цели, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль. Цель представляет собой наши намерения, в ней сфокусированы наши явные и скрытые потребности, интересы, желания или задачи. Она является побудителем наших действий, мотивом, определяющим нашу активность. Знать свои цели и последовательно стремиться к их осуществлению означает концентрировать свою энергию на действительно важных делах. Если вы чётко определите свои цели, то они автоматически приобретают обязательный характер: зафиксированные на бумаге, они побуждают к постоянному анализу, перепроверке и ревизии. Разделите свои жизненные цели по временным категориям на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Надо проанализировать свои личные сильные и слабые стороны в знаниях, личностных качествах, способностях руководить людьми, интеллектуальных способностях. Это основа для планирования дальнейших шагов и мер по достижению целей. Каждая цель имеет смысл только тогда, когда установлены сроки её выполнения и сформулированы желаемые результаты.

Составьте три списка по целям и задачам: профессиональные, организационные и личные. Для каждого списка составьте свой план действий. *Профессиональные цели* включают в себя то, чего вы хотите достичь для себя в работе.. *Организационные цели* – это те задачи, которые вы ставите перед своими подчинёнными: обучение, расширение сферы деятельности, повышение в должности, укрепление дисциплины и порядка и т. д. Ваши *личные цели* – это проведение большего времени с детьми, изучение иностранных языков, компьютерных технологий или занятие совершенствованием личностных качеств. Установите первоочерёдность целей.

Планирование работы означает выигрыш во времени, достижение успеха и большую уверенность в себе. *Из рабочего времени* 60% должно планироваться, 20% - резервироваться и 20% - отдано на удовлетворение личных интересов и потребностей.

Для составления хорошего плана расхода времени важно иметь хорошее представление о предстоящих делах. Установите их *приоритетность* и действуйте в соответствии с нею. Используйте для этих целей список дел и контролируйте их выполнение. Самое

срочное (спешное) дело не всегда бывает самым важным, однако именно спешные и «неотложные» дела занимают часто большую часть нашего времени. Срочная задача предполагает непосредственный поступок, забывая о приоритетности дел.

Принципиально важно составлять план дня в *письменном виде*, что имеет психологический эффект самомотивации в работе. Ваша деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование программе дня.

*Составлять план* желательно ежедневно до начала работы, лучше вечером уходящего дня. Уже по пути домой и на работу подсознание перерабатывает возникшие проблемы и подготавливает возможные варианты их решения. Чёткий план располагает к спокойствию и невозмутимости. Перепроверяйте свои планы и изменяйте их, если окажется, что они невыполнимы или поставленная цель не может быть достигнута к указанному сроку. Если вы решились на какое-то дело, то доводите его до конца, концентрируйте на нём все свои силы. Но помните и о том, что за каждым напряжением должна следовать разрядка.

Упорядочить задачи по их значимости и ориентировать результаты работы на достижение нужного эффекта можно, разделив задачи на весьма важные, важные и менее важные. *Важнейшие задачи* (категория А) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65%. На *важные задачи* (категория Б) приходится в среднем 20% из общего числа и также 20% значимости задач и дел руководителя. *Менее важные и незначительные задачи* (категория В) составляют примерно 65% общего числа задач, но имеют незначительную долю - порядка 15% в общей эффективности всех дел, которые должен выполнить руководитель.

Когда нужно быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, следует воспользоваться правилом, предложенным американским генералом Д.Эйзенхауэром. Согласно этому правилу, *приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дел: выполни сначала все важные дела, а потом - неотложные*. За неотложными делами всегда стоит некто, кто торопит и подгоняет, кто назначает сроки и может заставить повиноваться. Важным же является то, что имеет

для вас значение. К сожалению важное почти никогда не является срочным и его до определённого времени можно снова и снова переносить на более поздний срок. В личной жизни к важным относятся такие области, как: здоровье и поддержание спортивной формы, духовное развитие, общение с друзьями, семья, хобби. При решении важных дел вы сами должны себя торопить, сами устанавливать себе сроки. Только вы сами можете сделать важное неотложным.

Срочные и первостепенные по важности дела на производстве нужно выполнять самому и приниматься за них следует немедленно. Срочные, менее важные дела, должны быть делегированы сотрудникам, поскольку для их выполнения не требуется каких-либо особых качеств. Менее срочные, но важные задачи следует полностью или частично поручать своим сотрудникам. Наряду с тем, что вы себя разгружаете, вы можете способствовать повышению мотивации в работе и квалификации своих подчинённых, доверяя им ответственные дела. От решения задач второстепенных, несущественных и несрочных следует воздерживаться. Даже ваши подчинённые не должны приниматься за задачи этой группы.

*Помните:* независимо от усердия руководителя он может качественно выполнять работу лишь одного человека. Поэтому его прямая обязанность – *делегировать* свои многочисленные полномочия подчинённым. Под делегированием полномочий, в общем смысле, понимается передача руководителем отдельным своим подчинённым части собственных прав и ответственности, касающихся выполнения тех или иных заданий. Передавая своим подчинённым часть власти, руководитель никогда не теряет ни малейшей толики этой власти. Делегирование помогает руководителю разгрузиться и высвободить время и силы для решения важных задач, не освобождая его от ответственности. Оно стимулирует раскрытие инициативы, самостоятельности и способностей подчинённых.

Умение делегировать полномочия характеризует руководителя прежде всего как искусного организатора. Чем более высокое место в служебной иерархии занимает руководитель, тем больше времени он должен тратить на руководящую деятельность и тем меньше – на исполнительскую. По мнению специалистов делегирование носит многоплановый характер, предполагая готовность: доверять

подчинённым, мириться с ошибками других, найти и использовать средства контроля за действиями подчинённых, передавать право принятия решения сотрудникам, учитывать их мнения.

*Передавая полномочия, руководитель должен:* разъяснить, каких результатов ожидает; установить нормы выполнения работы; предоставить всю необходимую информацию; передавать обязанности только людям, способным с ними справиться; осуществлять контроль в отношении сроков выполнения заданий и качества его выполнения. Помните, что все мы склонны больше доверять тем, кто походит на нас самих. Проверьте похож ли на вас подчинённый, которому вы передаёте полномочия, в стиле, манере работы, в отношении к системе ценностей и т. д.

*Для руководителей из необходимости делегирования вытекает целый ряд обязанностей:* подобрать подходящих сотрудников; распределить сферы ответственности; координировать выполнение порученных задач; стимулировать и контролировать подчинённых; давать оценку своим сотрудникам (хвалить и конструктивно критиковать); пресекать попытки обратного делегирования.

*Специфические обязанности подчинённых при делегировании полномочий:* осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность; своевременно и подробно информировать руководителя; координировать свою деятельность с коллегами; повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

*Делегировать в любом случае следует* подготовительную работу, частные вопросы, рутинные функции, специализированную деятельность (оформление конструкторской документации, составление паспортов крепления и управления кровлей, паспортов проведения подготовительных выработок и т. д.).

*Не подлежат делегированию* такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов, руководство сотрудниками, задачи особой важности и высокой степени риска, приём на работу, установление величины зарплаты, надбавок и премий.

*Делегировать следует* заблаговременно, целиком всю работу, а не отдельную её часть. Крупные и важные задачи желательно поручать приказным путём или в письменном виде, при этом не вмешивайтесь в их осуществление, но контролируйте ход их

выполнения. Ежедневно делегируйте как можно чаще и как можно больше - насколько позволяет рабочая ситуация, способности и возможности подчинённых. Объясняйте сотрудникам продолжительность делегирования. Удостоверьтесь в том, может и хочет ли соответствующий сотрудник взяться за решение задачи.

*Ежедневно вечером* вы должны продумать, как более рационально и эффективно, с точки зрения расхода времени, организовать рабочий день в соответствии с вашими жизненными планами. Работа должна подчиняться вам, а не наоборот. Начинать день следует с позитивным настроением.

*Продумайте* также: кому бы вы могли принести пользу; какие трудности и проблемы могут возникнуть в этот день и как их преодолеть позитивным образом? Перепроверьте план работы. Утром старайтесь заниматься сложными и важными делами, это гарантирует вам, что в конце дня по крайней мере самые важные дела будут сделаны или начаты.

Домой следует уходить с *хорошим настроением*. Радуйтесь предстоящему заслуженному отдыху после трудового дня. Наслаждайтесь дорогой домой и настраивайтесь на вечернее времяпровождение. Старайтесь понемногу, но регулярно заниматься спортом. Помните, что счастье в вас самих. Стремитесь постоянно радоваться самому обычному, самому простому.

Вы сможете *значительно улучшить свой рабочий стиль и разгрузить себя*, если все свои рабочие задачи будете сначала ставить под вопрос: зачем вообще это делать? Почему именно сейчас? Почему в этой форме? Что ждёт меня в случае успеха дела? Что ждёт меня в случае неуспеха дела? Могу ли я отложить это действие? Насколько важно то, что я делаю сейчас? Перепишите эти вопросы и держите под рукой у себя. Они помогут вам удерживаться от ненужных дел в течение рабочего дня.

Всякая постановка цели и планирование эффективны лишь настолько, насколько значимы следующие за ними *реализация и завершающий контроль за исполнением*. Контролируйте регулярно реализацию своих временных планов

*Помогут вам сберечь время приведенные ниже рекомендации:* отказывайтесь принимать решения в стрессовой ситуации, если в этом нет крайней необходимости; советуйтесь с другими сотрудниками; не ждите, что всё пойдёт хорошо; не бойтесь принять

неправильное решение; приняв какое-то решение, переходите к другим вопросам; каждый день старайтесь выполнить заранее намеченный план; определяйте цели и задачи на каждый день в порядке приоритетности; каждый день составляйте список дел, которые необходимо выполнить; постоянно оценивайте дела первостепенной важности; спросите себя: «Как мне лучше всего использовать своё время прямо сейчас?» А затем приступайте к делу; поделитесь со своим руководителем, что вы планируете сделать сами, а что хотите передать своим подчинённым и попросите его мнения и совета.

### **Психологические принципы общения**

Руководители всех уровней до 80% рабочего времени расходуют на общения. Понимание принципов общения, владение потенциалом родного языка, умение убеждать принесёт вам пользу во всех областях жизни, чем бы вы ни занимались.

*Общение руководителя* – это процесс передачи и получения информации, за счёт чего происходит воздействие на поступки и состояние членов коллектива. Успех вашей работы в должности зависит от того, удастся ли вам эффективно поддерживать постоянный непрекращающийся поток входящей и исходящей информации. На него будут влиять два фактора: уровень доверия и ваше умение вести процесс общения.

Одной из причин невыполнения подчинёнными распоряжений руководителей является *отсутствие взаимопонимания*. Понимание зависит от уровня общей культуры, доверительности, теплоты и доброжелательности в отношениях, от общего интеллектуального развития подчинённых, что следует учитывать при отдаче распоряжений. Объясняя, что надо делать, не следует в то же время скупиться на информацию. Понимание слов собеседника зависит ещё от последовательности и логичности излагаемой мысли.

Если вы хотите, чтобы ваши слова были восприняты правильно, *не повышайте голоса*. Это золотое правило преуспевающего руководителя. Повышенный тон подчинённые воспринимают как агрессию. Учитесь смягчать свой голос. А для этого нужно стремиться *постоянно находиться в спокойном, уравновешенном и доброжелательном состоянии*.



В разговоре с подчинёнными руководителю рекомендуется не ограничиваться вопросом: «Вы меня поняли?» На него, как правило, отвечают удовлетворительно, даже если это не соответствует истине. Целесообразнее задавать исполнителям *дополнительные вопросы* по существу дела или попросить их рассказать, как ими понята соответствующая информация. Теплота отношений, доверие к руководителю способны снять у подчинённого естественное в таких случаях чувство настороженности, тревоги и побудить его к более открытому и правдивому разговору.

Будут ли подчинённые понимать то, что вы им говорите, - это еще зависит и от того, насколько вам удастся побудить собеседника слышать вас. Не слушать, а именно слышать, концентрируя внимание на словах говорящего. Известно, чтобы влиять на человека, прежде всего, необходимо *завладеть его вниманием*. Понимание зависит и от интонации говорящего. Если вам что-либо объясняют и при этом возмущаются вашей непонятливостью, говорят с вами грубо, агрессивно, то понимание будет затруднено. Всё внимание человека, на которого обрушивается эта лавина угроз, возмущённых слов, концентрируется не на смысле объяснения или распоряжения, а на отношении начальника к подчинённому. Этот сдвиг внимания, как защитная реакция, блокирует аналитическую деятельность мозга, и слова не осознаются.

Понимание является необходимым, но не достаточным условием для выполнения распоряжения. Нужно ещё, чтобы люди выполняли ваши указания с *желанием*, а не по принуждению, ибо вы уже на себе испытывали, что значит делать что-то, когда нет никакого желания. Поэтому необходимо, чтобы подчинённый в *душе согласился* это сделать, тогда и хорошо сделает, и добросовестно.

*Первый закон управленческого общения гласит:* понять - это еще не значит принять. Если подчинённый вас понял, это еще не значит, что он с вами *согласен*. Те подчинённые, которые не выполняют ваши распоряжения, очевидно, не согласились с вами. Вы выполняете с большим желанием ту работу, результаты которой удовлетворяют какие-либо ваши интересы или потребности. Чтобы подчинённый принял вашу позицию, необходимо показать ему, что действия, которые от него ожидаются, не только не будут противоречить его принципиальным взглядам, но и будут способствовать удовлетворению каких-то его потребностей. Если

его личные интересы не совпадают с интересами дела, а вы хотите, чтобы он выполнил то или иное задание с желанием, - *ищите и покажите ему его личный интерес*. Это второе условие принятия задания. Из психологии управления известно, что люди с большим желанием делают то, что не противоречит их взглядам и что ведёт к удовлетворению каких-либо их потребностей - духовных или материальных.

Мы с вами знаем, что одно и то же дело для одного человека мы делаем с превеликим удовольствием, а для другого - не сделаем или же сделаем, преодолевая себя. Дело в том, что когда вы, руководитель, отдаёте распоряжение, то подчинённый воспринимает его не в отрыве от вас. В любом сообщении, которое адресуется из ваших уст собеседнику, имеется текстовая информация (то, что вы намерены ему передать) и персонифицированная (то есть информация о вас самом; информация, которая включается в сообщение помимо вашей воли). Так что подчинённый может не принять распоряжение (не согласиться добровольно его выполнить) из-за неприятия личности своего руководителя, из-за скрытой или явной антипатии, то есть из-за межличностных отношений.

*Второй закон управленческого общения* гласит: при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение (симпатия, дружба, привязанность), и наоборот, труднее принимают, а нередко отвергают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально отрицательное отношение (неприязнь, антипатия, ненависть). Этот «закон» вытекает из природы самого человека, из особенностей его психики, в соответствии с которой моральный климат (система отношений) для человека важнее климата физического (природного). Помните, что подчинённые, с которыми вы работаете, тоже к вам как-то относятся. Одни с симпатией, другие - прохладно, а третьи, может быть, и негативно.

Подчинённые, которые относятся к руководителю с симпатией и уважением, легче принимают его позиции, мнения, точки зрения. С такими подчинёнными уходит меньше времени на объяснения, их не приходится уговаривать. Они реже спорят с руководителем по пустякам. Что же нужно сделать, чтобы подчинённые легче принимали позиции своего руководителя? Необходимо вызвать к себе эмоционально положительное отношение, симпатию, чувство

расположения, приязни. *Умение вызвать к себе симпатию* необходимо не только руководителю, но и каждому члену коллектива. Человек, с которым мы сблизилась, начинает нам всё больше и больше нравиться. Мы становимся к нему снисходительнее, защищаем, легче прощаем вину. Ко многим его недостаткам мы со временем привыкаем. В то же время от человека, создавшего о себе отрицательное впечатление, мы постоянно ждём подвоха, глядим на него недоверчиво и приписываем ему грехи, которых он не совершал.

Известно, что человеческие отношения образуют основу социально-психологического климата. И если эти отношения будут доброжелательными, если члены коллектива будут относиться друг к другу с симпатией, - климат в коллективе будет здоровым.

*Запомните правило:* чем внимательнее мы слушаем окружающих и чем адекватнее реагируем на их слова, тем добродушнее и внимательнее они относятся к нам. Чем больше интереса мы проявляем к тому, кто говорит, чем более внимательно он будет слушать, когда мы возьмём слово. Опытный руководитель внимательно выслушивает все точки зрения подчинённых, соглашаясь с общей позицией и вырабатывая в её русле свою точку зрения. Работники удовлетворены тем, что их мнение ложится в основу решения, и польщены тем, что оказали помощь руководителю. При такой расстановке сил ответственность руководителя подкрепляется моральной ответственностью подчинённых. Плохо, когда руководитель не считается с мнением подчинённых, которые предупреждают его о возможных отрицательных последствиях уже принятого им решения.

В жизни нередко встречаются люди, которые каким-то способом располагают к себе собеседников, практически сразу же завоёвывают их доверие, вызывают к себе чувство симпатии. Мы бессознательно оцениваем друг друга. При первой же встрече у нас возникает ощущение чувства необъяснимой симпатии или чего-то неприятного. Во время общения на наши органы чувств (зрение, слух, обоняние и т. д.) от партнёра поступает огромное множество сигналов. Мы можем видеть и не видеть одновременно, слушать и не слышать. Все зависит от включённости в эти процессы нашего сознания. *Говорят, что никто не может быть более слеп, чем тот, кто не желает видеть, и никто не может быть более глух, чем*

*тот, кто не желает слышать.*

Все мы знаем как важно *первое впечатление*. Оно влияет на всё последующее восприятие человека. Эксперименты показали, что 50% устойчивого мнения о человеке формируется в течение первых 3-4 минут разговора. ореол физической привлекательности вызывает положительный сдвиг в оценках деятельности человека и его поступках. Взгляд, поза, речь, голос, одежда, причёска тоже влияют на создаваемое впечатление.

Рассмотрим некоторые из приёмов, позволяющие *располагать, приблизить к себе, завоевать доверие, личную симпатию подчинённых и вышестоящих руководителей*. Обращайтесь к собеседнику по имени (имени-отчеству). У человека в подсознании возникает ощущение приятного, когда он слышит обращённое к нему его собственное имя. Когда мы произносим имя, то вольно или невольно показываем своё внимание к данной личности, что вызывает чувство удовлетворения, которое всегда сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, что (кто) вызывает у него положительные эмоции. Поэтому, если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он вольно или невольно притягивает к себе, располагает.

Очень часто мы *мгновенно забываем только что услышанное имя*. Чтобы этого не произошло, *рекомендуется*: сразу же, как услышали, повторить его вслух, например: «Очень приятно, Иван Васильевич»; визуально связать его с именами и отчествами известных вам людей, актёров, поэтов, писателей, композиторов или исторических деятелей; проговорить имя-отчество несколько раз про себя; записать.

Человек, желающий вызвать расположение, произвести наилучшее впечатление во время приветствия или рукопожатия должен внимательно смотреть в глаза собеседнику. Чем сосредоточеннее взгляд, тем более сильное впечатление он оказывает.

В народе говорят, что *лицо* - это зеркало души, а психологи вносят корректив: *лицо* - это зеркало отношений. Часто ли мы осознанно регулируем выражение своего лица? Обычно люди очень редко это делают. А что у человека там, внутри, то часто и на лице. Мягкая, приветливая, сочувственная, ободряющая, добрая улыбка обладает способностью притягивать к себе. Известно, что доброе и

приятное выражение лица, лёгкая улыбка, обращённая к подчинённому, способствуют появлению у него положительных эмоций. Следовательно, *уметь улыбаться для руководителя - служебная обязанность.*

Одним из существенных приёмов, позволяющим располагать к себе подчинённых, является использование комплиментов. *Комплименты* - это похвала, которая как бы возвышает собеседника над собой; одобрительные выражения, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека, которые собеседник желает видеть в себе. Комплимент отличается от лести тем, что даётся небольшое преувеличение. Лесть грубее и имеет больше шансов быть отвергнутой из-за вопиющей неправдоподобности.

Приятно слышать комплименты в свой адрес. Это прекрасные, замечательные, весьма ценные для нас слова. Они вызывают у нас положительные эмоции. В основе механизма воздействия комплиментов лежит психологический феномен *внушения*. Психологи прекрасно знают, что лучше всего поддаётся внушению тот, кто этого хочет и легче всего можно внушить то, о чём человек мечтает.

Для практической деятельности руководителям коллективов необходимо знать *основные правила составления и применения комплиментов*. Комплименты должны констатировать, утверждать наличие только положительных качеств человека. Они должны быть краткими в изложении, простыми по конструкции, заведомо понятными. Отражаемое положительное качество должно иметь небольшое преувеличение и не приобретать формы гипербол. Никогда не перебарщивайте. Чрезмерная похвала редко вызывает в собеседнике доверие. Никогда не говорите в ответ на сказанный вам комплимент точно такой же. Не хвалите очевидное – так даже самый искренний комплимент звучит фальшиво.

Комплименты нужно говорить *как можно чаще*. Очень полезно для начала поставить себе задачу: ни дня без комплимента! Найдите, что лично вам нравится в собеседнике, что вы хотели бы позаимствовать у него. Даже одно позитивное высказывание принесёт вам ощутимую пользу. Люди принимают комплименты весьма благосклонно, ибо всякому приятно уже то, что ему хотят сказать что-то хорошее. И легко прощают возможные промахи.

Учиться делать комплименты лучше на мужчинах и один на один.

Психологическая наука обнаружила интересный *феномен в памяти людей*: они лучше всего запоминают начало и конец разговора. Для нас важен вывод: начало разговора создаёт фон для основной его части. Если вы хотите работать с подчинёнными профессионально, то как можно чаще делайте им комплименты. Противопоказаний к их применению нет. Даже в ситуациях, когда ваш собеседник относится к вам с антипатией, с помощью комплимента вы можете расположить его к себе.

Любой контакт с людьми следует начинать с образования у них *положительных* эмоций. Почему бы на наряде не сказать, что вы рады видеть всех в здравии и хорошем расположении духа. Когда у человека положительный эмоциональный фон, то, во-первых, работается лучше, а во-вторых, поскольку источником этого фона будете вы, то при прочих равных условиях, человеку уже легче будет принять высказываемое вами мнение, суждение, указание или позицию. Руководителю постоянно необходимо помнить о том, что в повседневном общении его настроение передаётся окружающим. В экстремальных ситуациях он должен следить за тем, чтобы не подпасть под влияние других и быть хотя бы *спокойным*.

*Терпеливое и внимательное выслушивание* подчинённого, обратившегося к вам с тем или иным вопросом, приводит к удовлетворению потребности в самовыражении. Её удовлетворение, естественно, ведёт к образованию положительных эмоций. А поскольку фактическим источником этих эмоций явились вы, то они и будут вам возвращены в виде небольшого усиления симпатии к вам. Ведь вы в глазах подчинённого - чуткий и отзывчивый руководитель. Поэтому не следует жалеть времени для терпеливого и внимательного выслушивания.

У каждого подчинённого, как и у каждого человека вообще, наряду со служебными, производственными интересами есть и личные интересы, увлечения, есть личная жизнь. Психологами подмечено, что если с человеком повести разговор в русле его личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную словесную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. Поэтому при общении с подчинёнными нужно интересоваться их внеслужебными увлечениями, их личными заботами и интересами. Сделайте на первых порах список: кто о чём

любит поговорить. Если для рядового человека поинтересоваться здоровьем или очередным приобретением в коллекцию - это проявление такта, вежливости, то для руководителя - это его работа, *служебная обязанность*, продиктованная производственной необходимостью. Ибо работа руководителя - не только генерирование идей, составление планов, но и активизация подчинённого на творческую реализацию этих идей и планов.

Рассмотрим *психологические правила формирования устных распоряжений*. Каждый день руководитель отдаёт устные распоряжения, на что-то им указывает, что-то рекомендует, о чём-то просит. И эту распорядительную информацию он всегда представляет подчинённым в какой-то форме. Сосредоточим внимание не на эмоциональной окраске (грубо, вежливо), а на словах, употребляемых руководителями достаточно часто.

Принято считать, что *фраза*, состоящая из 10-13 слов, воспринимается наилучшим образом, состоящая из 14-18 слов – хорошо, из 19-25 слов – удовлетворительно, из 25-30 слов – с трудом. Фраза, насчитывающая более 30 слов, практически не воспринимается. Важно не только то, что говорить, но и как говорить.

*Давайте пользоваться правилом*: отдавая устные распоряжения, исключите из своего словаря личные местоимения «Я», «Мне» и т. п. Это правило можно не распространять на тех подчинённых, у которых вы пользуетесь доверием и личной симпатией и на такие высказывания руководителя как «Я думаю ...», «Я полагаю ...» и т. п.

В практической деятельности руководителя очень важна *форма устных распоряжений*. Есть люди, которым достаточно сказать «Я хотел бы...» или «Не могли бы вы...» и просьба будет выполнена даже точнее и быстрее приказа. Кому-то необходимо чётко декларировать все требования и строго указывать на сроки выполнения.

Психология большинства людей такова, что когда с человеком *советуются*, то это вызывает у последнего чувство самоуважения, что, естественно, сопровождается положительными эмоциями. Советуя, начальник не требует, а в доброжелательном тоне выражает свои идеи, принципы, способы и правила выполнения каких-то действий или поведения в той или иной ситуации. Это не приказ, а

*рекомендация*, основанная на многолетнем опыте работы предшествующих поколений. Выражается совет или предложение обычно словами: «Хорошо было бы, чтобы вы ...»; «Желательно было бы вам ...»; «Может быть, вы ...»; «Как вы смотрите на то, чтобы ...» и т. п. Естественно, что советы и предложения имеют действенную силу, когда исходят от лица авторитетного, компетентного, подвижного желанием добра, успеха, предостережения от ошибок, дружеским расположением.

Если верить статистике, то общение руководителя и подчинённого на 7% состоит из слов и на 93% - из интонации, тона голоса, выражения лица, взгляда, мимики, жестов и телодвижений. Иногда простое прикосновение может означать больше, чем множество слов. Если вы хотите, чтобы вас услышали и правильно поняли, сначала дайте понять, что вы готовы к эффективному разговору. Прежде всего посмотрите в глаза собеседнику и сделайте приятное доброжелательное выражение лица. Когда человек с вами согласен, он может не произносить слов, а показывать своё согласие кивком головы. Тону голоса можно доверять больше, чем словам, потому что тон обычно подсознателен и показывает, как вы на самом деле относитесь к содержанию высказывания и к собеседнику. По жестам можно понять, как человек воспринимает ваши слова.

Одним из наиболее могущественных орудий влияния людей друг на друга является *правило взаимного обмена*. Оно гласит, что мы обязаны постараться отплатить каким-то образом за то, что предоставил нам другой человек. Правило взаимного обмена гарантирует нам своего рода награду за любезность, подарки, поздравления, приглашения и тому подобное. Поэтому стремитесь делать как можно больше взаимных услуг, одолжений, любезностей. Мы часто возвращаем больше чем получили. Одно из следствий правила взаимного обмена заключается в обязанности *оплачивать услуги*, которые были нам оказаны. Другим следствием этого правила является обязанность *идти на уступку* по отношению к тому, кто уступил нам.

Мы автоматически приписываем людям, имеющим приятную внешность, такие положительные качества, как талант, доброта, честность, ум. Физическая привлекательность способствует завышению оценки человеческих качеств. Привлекательные люди кажутся более убедительными и им требуется затрачивать меньше



сил для того, чтобы изменять мнение людей и получать желаемый результат. Мы подсознательно допускаем, что красивая форма имеет прекрасное содержание. Внешне привлекательные претенденты на ответственные должности имеют в два с половиной раза больше шансов быть назначенными, чем непривлекательные. Мы склонны уступать тем, кто нам нравится. Поэтому следует использовать радушие, сердечное, ласковое отношение, теплоту, нежность и дружеское расположение, стараться самим понравиться. В дальнем зарубежье менеджеров специально обучают хорошим манерам и соответствующим правилам поведения и одежды.

Нам нравятся люди похожие на нас во мнениях, политических и религиозных взглядах, интересах, личностных качествах, происхождении или стиле жизни. И мы более охотно на подсознательном уровне соглашаемся с людьми, похожими на нас. Поэтому особо не выделяйтесь из толпы, если вы желаете нравиться окружающим. Видимость сходства можно создать искусственно. Торговых агентов на специальных курсах учат «зеркально отражать» позу клиента, его настроение, стиль речи, поскольку такое естественное отражение даёт положительные результаты.

### **Познание подчинённых и самого себя**

Руководителю любого ранга для успешной деятельности надо знать тех, с кем ему приходится работать. Безусловно, необходимо прежде всего ознакомиться с хранящимися в отделе кадров личными делами. Данные личного листка, автобиография, характеристика с прежнего места работы, трудовая книжка дают самое общее представление о человеке, далеко не достаточное, чтобы можно было сделать вывод о действительном интеллектуально-психологическом потенциале работника, его способностях.

Что же надо знать о подчинённом? *Необходимо знать:* профессиональную предрасположенность к выполнению определённого вида работ; манеру взаимодействия с членами коллектива; деловые качества; интеллектуально-психологические возможности работника, творческий потенциал, способность к риску и инициативность. Словом, надо знать, что может влиять на процесс работы человека и её результаты.

Рассмотрим *элементарные правила познания подчинённых.*

Желая разобраться в человеке, попытайтесь подойти к нему непредвзято, постарайтесь забыть всё, что слышали о нём от других. Чтобы получить необходимые сведения, нужно не говорить, а внимательно слушать и одновременно подбадривать собеседника, побуждать его высказываться более развёрнуто, полно и искренне о его взглядах, ценностях, жизненном опыте. Проявляйте интерес и запоминайте то, о чём говорит ваш собеседник. Во время разговора внимательно смотрите на него. Избегайте критики и насмешек. Вызвав людей на откровенность, постарайтесь дать им ощущение покоя и эмоционального облегчения.

Во внешнем облике, в поведении человека есть немало признаков, по которым можно в той или иной степени судить о некоторых качествах личности. Опытные наблюдатели различают по выражению лица такие состояния человека, как безразличие, враждебность, веселье, злость, грусть, плохое самочувствие, скорбь. Не считайте, будто человек может быть только хорошим или только плохим. Человек на самом деле в зависимости от обстоятельств может непрерывно оборачиваться новой гранью своего характера. Каким бы глубоко обоснованным ни казалось ваше мнение о человеке, не придерживайтесь его как догмы. Нельзя допускать, чтобы подчинённые чувствовали, что вы исключительно заняты их изучением. Нельзя затрагивать интимных вопросов. Берегите и не разглашайте собранные сведения о подчинённых, которые могут им навредить, нанести ущерб их престижу, доброму имени. Информация вам нужна лишь для организации и управления людьми, но не более того.

Следует иметь в виду, что ответы «да» и «нет» напрямую связаны с бессознательным. И во многих случаях мы говорим «да» или «нет» спонтанно, даже не успев осмыслить вопрос. Чаще всего положительный ответ дают на вопрос, из которого достаточно убрать вопросительный знак, чтобы получить утверждение, например: «Найдётся закурить?» Если хотите получить положительный ответ, используйте в вопросительных предложениях конструкции без частицы «не». Тогда шансы добиться желаемого возрастут как минимум вдвое. Если хотите услышать в ответ «нет», спрашивайте, используя в предложении частицу «не»: «Больше ждать не будем?» - «Нет!» *Если вы пожелаете остановить речь подчинённого, то:* согласитесь с ним; смотрите в сторону;

наклонитесь вперёд и положите руки перед собой.

Познавать окружающих людей необходимо, без этого не обойтись руководителю. Но ещё более важно познать самого себя, собственные способности и возможности. Для тех, кто не потерял интереса к самому себе, предлагаем *правила самопознания*. Полезно оценивать критически не только свои собственные представления о себе, но и видения других. Многие поступки человек совершает без предварительного продумывания и часто стремится оправдать свой поступок. Поэтому любое событие необходимо оценивать так, чтобы ваше участие в событии не умалялось и не преувеличивалось. Наибольшую информацию для самопознания человек получает тогда, когда он наталкивается на серьёзные трудности, непривычные, ранее не встречающиеся ситуации.

Редко кто подозревает, какие могущественные резервы таятся в человеке. В первую очередь это касается резервов физического развития, умственных способностей и профессионального мастерства. Велики возможности его и в нравственном совершенствовании, в самовоспитании. Вот почему в самопознании нельзя ориентироваться только на достигнутые успехи. Нужно всегда оценивать себя с точки зрения тех перспектив, которые открыты перед человеком.

### **Этика взаимоотношений**

*Основные нормативные требования этики взаимоотношений руководителя и подчиненных* сводятся к следующему: уметь сочетать требовательность с уважением к личности; оказывать помощь подчинённому, не опекать по мелочам; проявлять постоянное внимание и интерес к деятельности ко всем, особо не выделяя отдельных лиц; бережно относиться к труду подчинённых и справедливо оценивать их результаты; стремиться помочь им организовать самообразование и самовоспитание; одобрять успехи в работе и распространять лучший опыт; укреплять и беречь авторитет непосредственных начальников; быть великодушным по отношению к подчинённым; не утрировать отдельные недостатки подчинённых; не причинять боли им, напоминая о недостатках, которые те не в силах немедленно исправить; уметь настраивать собеседников на оптимистический лад.

*Советы психолога Петерсона:* лицо, поза, жесты, тон голоса руководителя должны выражать *вежливость и приветливость* при встрече, *интерес* - при выслушивании, *любезность* - при обмене мнениями, деловом разговоре и споре, *сочувствие и такт* - при критике, высказывании замечаний и сообщении о наказании подчинённого.

В мире нет более чувствительного прибора, чем человеческая душа. Она чувствует взгляд, вздох, жесты, интонации голоса, мимику, паузу и страдает, предчувствуя оскорбления. Более 2000 лет назад китайские медики установили зависимость многих болезней от душевного состояния. Доказала это и современная наука. Высокая продолжительность жизни в Японии является результатом не только высокого уровня жизни и медицины, но и привычной японской вежливости, приветливости, сдержанности. Именно вежливость и приветливость способствуют поддержанию хорошего настроения.

Руководитель должен быть *вежливым* и *гуманным* к подчинённому. В лице его следует видеть человека с присущими ему достоинствами и недостатками. В свою очередь подчинённый в лице руководителя должен видеть человека, которому ничто человеческое не чуждо. Руководителю надлежит быть *строгим, требовательным, но справедливым*. Свои требования он обязан аргументировать и предъявлять в исключительно корректной форме. Недопустимо унижать честь и достоинство подчинённого. Дружелюбное обращение, взаимное выслушивание мнений друг друга - обязательное условие нормальных взаимоотношений руководителя с подчинёнными. Необходимо уметь улавливать настроение подчинённых и создавать деловую обстановку в коллективе, для чего нужно быть хорошим психологом. Людей надо воспринимать такими, каковы они есть, не стремясь переделывать.

Научитесь управлять своим поведением во всех обстоятельствах. Улыбаясь людям, вы содействуете их хорошему настроению. Приветствуя своих товарищей по работе, дайте им понять, что вы рады начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на вашу помощь, поддержку. Больше внимания оказывайте пожилым людям, ветеранам, передовикам труда, новичкам. Обращайтесь ко всем на «вы». Это необходимый атрибут культуры общения и инструмент поддержания служебной дистанции и трудовой дисциплины. *Помните:* грубость, окрики никогда не

были и не будут стимуляторами трудовой активности. Напротив, они подавляют настроение и тем самым снижают эффективность труда. Будьте вежливы с подчинёнными в любой ситуации, даже если они грубят. Терпение и вежливость - краеугольные камни авторитета руководителя.

Не доставлять друг другу неудобств, не задевать, не обижать, проявлять великодушие, внимание к нуждам и запросам людей, понимать, сочувствовать, сопереживать – одновременно цель каждого члена коллектива и его руководителя.

Механизм критики - могучее средство воздействия на людей. *Критика* используется руководителем для того, чтобы неправильные поступки подчинённых не повторялись. Пользуйтесь ею умело, осторожно, не злоупотребляйте критикой, не допускайте перерастания её в злобную ссору. Для предотвращения ожесточения подчинённого, возможного конфликта нужно стремиться, чтобы критика была по возможности более конкретна и наглядна, носила характер совместного обсуждения, а не монолог «разноса».

Никогда не используйте средств власти, пока не убедитесь, что все другие методы оказываются неэффективными. Помните, что справедливость в отношениях к подчинённым отзывается их уважением к руководителю, улучшает взаимоотношения в трудовом коллективе. Без особой надобности не делайте подчинённому замечаний в присутствии других работников, чтобы не унижить его. Не забудьте вовремя поблагодарить за хорошую работу, поздравить со знаменательным событием или датой в жизни. Не позволяйте себе шутить над подчинёнными даже в неслужебном разговоре, ведь он не может ответить вам тем же.

Отечественная статистика утверждает, что 70% нашего бодрствования связаны с речью, из них: слушаем – 45%, говорим – 30%, читаем – 16%, пишем – 9% времени. Следует иметь в виду, что слушание требует открытости, доверия и уважения – качеств, которые трудно проявлять в течение длительного времени и которые даже опытные слушатели не могут поддерживать постоянно. Умение слушать является одним из немаловажных факторов, определяющих взаимопонимание между руководителем и подчинённым. Желающим овладеть искусством слушать собеседника помогут приведенные ниже *рекомендации по установлению хорошего взаимопонимания*.

Слушание в наилучшей его форме является не следствием техники, а результатом искреннего интереса к тому, что говорит собеседник. Чтобы человек открылся и выразил свои мысли до конца, дайте ему время высказаться свободно и не торопясь. Старайтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника. Своими действиями подчеркните, что вам интересно его слушать. Слышать – это гораздо большее, чем просто терпеливо слушать говорящего. Случайного кивка, восклицания или замечания порой бывает достаточно, чтобы подчеркнуть заинтересованность. Если вы чего-то не поняли, попросите пояснить. Повторите главные пункты его монолога своими словами и поинтересуйтесь, правильно ли вы его поняли. Это избавит вас от любых неясностей и недопонимания.

Воздержитесь от скороспелых оценок и выводов и постарайтесь понять точку зрения собеседника. Спокойно реагируйте на высказывания собеседника. Сдерживайте волнение, не разбрасывайтесь по мелочам, а ищите главную мысль, суть высказывания. Не отвлекайтесь, сконцентрируйте своё внимание только на словах партнёра. Ищите истинный смысл его слов. Уважайте своего собеседника. Ничто так отрицательно не влияет на взаимоотношения, как презрительный жест, демонстрация своего личного или профессионального превосходства над ним.

Продуктивное слушание возможно лишь при постоянном усилии поддерживать свой «настрой» на одной волне с собеседником. Решение этой задачи облегчается, когда выработаны хорошие устойчивые привычки. *Активная поза* слушающего всегда помогает сосредоточить внимание. Правильный выбор вертикальной посадки тела помогает сосредоточиться.. Стоит только расслабиться физически, как оказывается трудно не расслабиться умственно. Говорящего легче слушать и сохранять внимание, сосредоточенно наблюдая за ним. Чтобы сосредоточиться, нужно уметь воздерживаться от «игры» всевозможными предметами. В целом же, чтобы слышать и понимать, необходимо непрерывное усилие для поддержания должного внимания к словам говорящего. Только в этом случае можно хорошо понять, о чём говорит собеседник, проанализировать и запомнить какие-то его положения. Кроме того, считается, что слушание бывает заразительным и что тот, кого выслушали внимательно, будет после этого таким же образом выслушивать других.

## Достижение успеха

Согласно статистическим данным только 5% работающих считают, что трудятся с удовольствием, в полную мощность на своих рабочих местах и преуспевают в жизни. 80% работающих с радостью переменяли бы род занятий, из них 84% трудятся в неполную силу. Чтобы прожить жизнь, полную радости и удовлетворённости, следует *изучить накопленный поколениями опыт*. Для этого должно быть *сильное жгучее желание* стать лучшим, чем вы были раньше. Исходная точка на пути к лучшему – это искреннее желание перемен и отказ от прежней жизни.

Взрослому человеку требуется от 14 до 21 дня для выработки новых привычек мышления, новых нервных связей в мозгу и обретения терпения и настойчивости. Избавление от привычек, приобретённых в течение жизни, требует довольно длительного времени.

Для достижения успеха в жизни необходимо абсолютно ясно представлять, что вы хотите иметь, делать, кем стать. В чём ваша главная цель? Точкой отсчёта любых достижений является определение вашего истинного желания. Запишите это на бумагу. Цели, не изложенные в письменном виде, не реализуются. Записывая ясно, конкретно цель на листке бумаги, вы кристаллизуете её, превращаете во что-то конкретное и осязаемое. Дисциплинируя себя записью цели, вы подавляете собственный механизм неудач и включаете механизм успеха на полную мощность.

Составьте список всех преимуществ, вытекающих из достижения вашей цели. Определите, насколько вы выиграете от достижения своей цели. Это силы, увеличивающие ваши желания идвигающие вас вперёд. Располагая основательными причинами для достижения своей главной цели, вы делаетесь непобедимыми.

Установите предельный срок для всех осязаемых, измеримых целей. Но не устанавливайте предельного срока для неосязаемых целей, например, для обретения терпения, доброты, сострадания, самодисциплины или иных личных качеств. Не достигнув цели к установленному сроку, установите ещё один, и так до тех пор, пока цель не будет достигнута. Нет нереалистических целей, а есть нереалистические сроки. Разбейте свою цель на подцели:

долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные, позволяющие вам день за днём непрерывно продвигаться вперёд.

Составьте список всех возможных препятствий, стоящих между вами и достижением вашей цели. Рассортируйте их в порядке важности. Определите, какие дополнительные знания и информация вам потребуются для достижения цели.

Составьте список людей, чья помощь и сотрудничество вам потребуется. Распределите имена в порядке приоритетности. Чья помощь важнее всего, а чья менее важна?

Составьте список действий в порядке приоритетности, то есть в порядке их важности. Создайте ясную мысленную картину своей цели так, как будто она уже достигнута в реальности. Проигрывайте эту картину снова и снова на экране своего воображения. Создаваемые образные картинки активизируют ваше подсознание. Заранее примите решение о том, что никогда не отступите. Подкрепите свои цели и планы настойчивостью и решительностью.

Психолог В.В.Шахиджанян рекомендует к применению в повседневной жизни *правила успеха*: Старайтесь во всех удачах благодарить обстоятельства, а во всех неудачах винить только себя. Помните: нет безвыходных положений, кроме смерти. Никогда не опускайте руки. Пока вы живы, вы способны улучшить свою жизнь. Когда вам плохо, найдите того, кому ещё хуже, и помогите ему - вам станет значительно лучше. Относитесь к другим людям так, как хотелось бы, чтобы другие люди относились к вам. Не обстоятельства должны управлять человеком, а человек должен управлять обстоятельствами. Знайте: если, прожив день, вы не сделали ни одного доброго дела или за день не узнали ничего нового - день прожит напрасно. Самое ценное в нашей жизни - здоровье. О нём нужно заботиться. Спать необходимо столько, сколько требует организм. Больше двигаться, рационально питаться, объявить войну курению. Помните: жизнь любит удачливых. О прошедшем жалеть бесполезно. Анализируйте каждый прожитый день - учиться лучше всего на собственных ошибках. Вечером восстанавливайте в своей памяти до мельчайших подробностей весь прожитый день. Это необходимо для того, чтобы оценить своё поведение за день и уяснить всё, что было сделано плохо с целью исправления в будущем своих ошибок и просчётов. Лучшее лекарство от грусти, от стресса, от неудач - оптимизм. Никогда не начинайте новую жизнь.



Начинать новую жизнь - это самообман. Улучшайте свою старую жизнь, но делайте это постепенно. Помните, что злиться на других - бесполезное дело. Злость лишь испортит ваш характер и помешает вашим делам. Запомните: ваша установка должна быть такой: «Без меня (без вас) мир неполон». Не забывайте о правиле «тридцатое сентября»: Вера, Надежда, Любовь. Каждый из нас должен знать, во что он верит, на что надеется, кого любит.

## Профилактика переутомления и нервозности

Существуют *три основные причины усталости*: беспокойство, напряжение и эмоциональные потрясения. К беспокойству приводит постоянная спешка. *Доступные приёмы обуздания спешки*: в те дни, когда вам никуда не надо спешить (например, в выходные), выходя из дома, не берите с собой часы; старайтесь не делать несколько дел одновременно (например, не читайте во время еды); ходите как можно медленнее и спокойнее; будьте приветливее с людьми; научитесь спокойно и терпеливо стоять в очереди; возвращаясь с работы, найдите время порадоваться аромату цветов, пению птиц; полюбуйтесь на детей, увлечённых своими играми.

Наше эмоциональное состояние находится в наших руках и зависит только от нас самих. Хорошее расположение духа тонизирует ум и тело. Это – лучшее средство от тревоги и депрессии. Оно облегчает душу. Оно - прямой путь к спокойствию и счастью.

Утомление можно сравнительно легко устранить с помощью *отдыха* - активного или пассивного. Рекомендуют отдыхать до того, как почувствуете усталость. Известно, что наше сердце после каждого сокращения отдыхает определённый период времени. Установлено, что при частоте 70 ударов в минуту сердце фактически работает только 9 часов из 24 (37,5%). Суммарно периоды его отдыха составляют 15 часов в день (62,5%). Наш мозг и нервная система не могут расслабиться, если напряжены мышцы. Вы можете расслабляться между делом почти всегда, где бы вы ни находились. Расслабленность означает отсутствие всякого напряжения и усилий.

Человек, особенно житель шахтерских посёлков и городов, во время отдыха по возможности должен быть *ближе к природе*. Велика роль так называемых ландшафтных эмоций. Природа

глубоко воздействует на человека чудесным сочетанием красок, цветов, которые успокаивают, восстанавливают силы и энергию. Зрительную красоту ландшафта дополняют журчание ручья, пение птиц, шелест листьев. Мягкие и однообразные тона и шумы вызывают торможение в коре головного мозга, что способствует затем спокойному глубокому сну. Красота природы во всём её многообразии оказывает сильное моральное и эмоциональное воздействие на человека. Горы, леса, поля, реки, море - всё это создаёт жизнерадостное настроение.

Доставляет удовольствие и наслаждение, способствует отдыху *живопись*. Мы можем часами любоваться произведениями живописи, летними или осенними пейзажами великих мастеров. Они радуют нас и доставляют огромное эстетическое наслаждение. А *музыка*? Она может будить в человеке благородные чувства и волнения. Романы и повести, хороший спектакль или кинофильм помогают здоровому и полезному эмоциональному отдыху.

Нельзя недооценивать и пассивный отдых, в частности, *сон*. Во время сна происходит восстановление энергетического потенциала организма в целом и его важнейших систем – нервной и сердечно-сосудистой. Соблюдать гигиену сна, спать не менее 7-8 часов в сутки - в этом также заключается профилактика переутомления. Иногда человеку необходим просто физический покой - посидеть в удобном кресле, полежать на диване. Предполагают, что 8-часовой сон – это приобретённая привычка, а врождённый ритм состоит в чередовании сна и бодрствования через каждые 4 часа.

Учёные установили, что наибольшее стрессовое напряжение испытывают на работе шахтёры. По десятибалльной системе оценка стрессов у шахтёров равна 8,3; у полицейских - 7,7 балла. За ними следуют строители и журналисты - 7,5; политические деятели - 7,0; врачи - 6,8; водители автобусов - 5,4 балла.

*Среди основных стрессирующих факторов психологи называют:* перегрузки или недогрузки работающего, монотонность работы, конфликты с коллегами и руководством, информационную неудовлетворённость, необоснованность требований начальства.

Люди никогда не бывают полностью удовлетворёнными. Даже если у них всё хорошо, они хотят, чтобы было лучше. Не закипайте и не смущайтесь из-за жалоб, даже если они направлены против вас.

Если во время рабочего дня какой-то поворот событий,

неприятный разговор выбил вас из колеи, если нервы на пределе и нет возможности отвлечься, сменить обстановку, просто отдохнуть, попробуйте выполнить *несложные упражнения*. Они помогут вам снять нервное напряжение, включить защитные и мобилизационные механизмы вашего организма, и в определённой степени восстановить работоспособность. Сидя на стуле, возьмитесь обеими руками за сиденье и с силой потяните вверх. Сосчитайте до шести, опустите руки и расслабьтесь. Сцепите руки за головой и давите на шею, стараясь сопротивляться этому давлению. Сядьте на край стула. Руки опустите свободно. Посмотрите вверх, в потолок, сосчитайте до десяти. Глубоко вдохните, а во время выдоха склонитесь к коленям. Глядя в пол, вдохните, выдыхая - медленно выпрямитесь. Энергично потрите ладонь о ладонь до появления приятного тепла в кончиках пальцев. Активно разомните пальцы рук - от основания до кончиков последней фаланги. Мужчинам следует начинать разминку с левой руки, женщинам - с правой. Энергично помассируйте пальцами мочки ушей. Сделайте спокойный вдох, мысленно сосчитайте до шести, задержите дыхание на 1-2 секунды, медленно выдыхайте (считайте от 1 до 12). Ладонями обеих рук плотно прижмите руки к голове и, двигая ладони к лицу, старайтесь завернуть уши вперёд. Двигая ладони к затылку, отгибайте уши. Повторите упражнение от 10 до 20 раз. Массаж ушных раковин и 6-8 глубоких дыхательных упражнений восстановят работоспособность в любое время суток. Встаньте, потянитесь, напрягите все мышцы, которые у вас сзади, начиная от пяток и до головы. Поднимите и твёрдо-твёрдо вытяните руки вверх ладонями вперёд и очень твёрдо растопырьте пальцы. Вы подзарядитесь энергией и почувствуете прилив сил. Попробуйте!

Нельзя обижаться, а тем более долго помнить обиду на вышестоящее начальство или непонятливых подчинённых. Обида – это потеря собственной энергии понапрасну. Следует помнить, что негативная эмоция, которая даже внешне не проявляется, остаётся в ваших мыслях и действует отрицательно на вас самих и окружающих. Никогда не общайтесь с неприятными для вас людьми, верьте своей интуиции и своим ощущениям.

Психотерапевтами предлагаются *способы избавления от обиды*. Самый простой: простите того, кто вольно или невольно огорчил вас! Прощение не означает, что человек был прав в том, что делал,

но это означает, что вы понимаете несовершенство человека, который причинил вам боль. А так же и то, что вы сами способны на подобные действия или уже совершали их когда-то.

Попробуйте *найти обидчику оправдание*. Если вы достаточно объективны, то, вероятно, сможете сказать: «А ведь и я был не вполне прав» или – «Он не виноват, что его плохо воспитали», или – «Его толкнули на это такие-то и такие-то обстоятельства». Попробуйте дать *юмористическую оценку* возникшему конфликту, подшутить над самим собой, найти в случившемся какие-то забавные стороны. Взгляните на обиду с позиции: «Ничего, проглотил, зато это пойдёт мне на пользу - на закалку характера», или: «Это заставит меня в другой раз быть благоразумнее».

И самый главный способ - *трезво взвесить*, а что же мне приносит больше вреда - факт, послуживший поводом для обиды, или размышления вокруг него? И тогда станет ясно, что именно от этих размышлений гораздо больше вреда для здоровья. Избавиться от обиды, почувствовать себя легко и спокойно поможет настойчивое *самовнушение*: «Забыть и никогда не вспоминать!»

Мировые религии учат, что для эмоционального и душевного благополучия нужно *любить всех наших ближних* безусловно. Слово «ближний» в арамейском языке, на котором говорил Иисус Христос, означает всякий, кого я заметил, то есть включает всех нас.

Если вы внутренне напряжены, слишком заиклены на неприятностях, что может негативно повлиять на нервную и сердечно-сосудистую системы, то постарайтесь *расслабиться*. Вечером перед сном на 5-10 минут расслабляйте все мышцы и повторяйте: «Я отключён от всего, меня ничего не волнует». Любые ритмические движения, ходьба, плавание значительно помогают при стрессе. По утрам можно обливаться холодной водой или принимать контрастный душ. По выходным можете париться в бане. Чаще выезжайте на природу, за грибами, на рыбалку.

*Помогут обрести спокойствие и радость советы В.Логинова*: для начала постарайтесь хотя бы сутки в неделю обходиться без телевизора, радио и газет. Отключайтесь хотя бы на день в неделю от обычных хлопот, привычных людей и отношений с ними. Погуляйте по тихому парку или лесной тропинке, желательно, наедине с собой и природой. Посмотрите на воду или небо. Они нормализуют излишние эмоции. Унесите в пространство своей

мечты, грёз и фантазий. Можно остаться и дома в своей комнате, окружив себя прохладными красками – голубой, синей, фиолетовой. Забудьте на время, что вы должны завтра сделать, с кем говорить и трудиться.

Любой человек средних способностей может усиленной работой над собой, усердием, вниманием и упорством добиться того, чего хочет. Преследуйте свою цель упорно и неумолимо, и пусть всякая новая трудность не только не лишит вас мужества, но, напротив, ещё больше воодушевит. Человеку настойчивому очень многое удаётся.

Большого успеха добьётся тот руководитель, который внимательно изучит рекомендуемые для применения в практической деятельности литературные источники. Было бы желательно, чтобы у вас на книжной полке появились свои книги по искусству управления персоналом. Кроме того, необходимо накапливать и обобщать свой опыт работы. Подчинённым всегда импонируют интеллектуальные, интеллигентные, весёлые и оптимистически настроенные руководители.

## Литература

Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков: Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы /Пер. с англ. – Минск: Прамеб, 1992. – 384 с.

Вуджек Т. Тренировка ума /Пер. с англ. – СПб.: Питер Пресс, 1996. – 288 с.

Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя-практика /Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. - 320 с.

Де Анджелис Б. Как изменить свою жизнь /Пер. с англ. – М.: Центрполиграф, 2000. – 346 с.

Жариков Е.С. Вступающему в должность. - М.: Знание, 2005. - 128 с.

Зайверт Л. Ваше время в ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время /Пер. с нем. - М.: Экономика, 2000. - 232 с.

- Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов /Сокр. пер. с нем. – М.: Экономика, 2010. – 335 с.
- Иосефович Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем /Пер. с англ. – М.: Вече, 2005. – 381 с.
- Колин Т. Мы рождены для успеха: Как реализовать свой безграничный потенциал /Пер. с англ. – М.: Фаир, 2008. – 352 с.
- Личность. Карьера. Успех. – СПб.: Диамант, 2006. – 608 с.
- Маккей Х. Как уцелеть среди акул /Пер. с англ. - М.: Экономика, 2002. - 172 с.
- Парамонов И.В. Учиться управлять: Мысли и опыт старого хозяйственника. - М.: Экономика, 1993. - 168 с.
- Питер Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний /Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1996. - 418 с.
- Полковников Ю.Н. Как стать умным, или загадка интеллекта. – М.: Олимп, 2008. – 464 с.
- Секреты умелого руководителя /Р.Н.Кордон и др. - К.: Техника, 1999. - 495 с.
- Сухарев В.А. Психология добра и зла. – Донецк: Сталкер, 2008. – 416 с.
- Таинственные явления человеческой психики /А.В.Тимченко, В.Б.Шапарь. – Харьков: Прапор, 2007. – 636 с.
- Темплтон Д. Всемирные законы жизни /Пер. с англ. – М.: АСТ, 1999. – 624 с.
- Управление персоналом: Учебное пособие для студентов горных специальностей /Сост.: Н.С.Почтаренко. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 346 с.
- Холл Д. Стань первым! Как повысить ваши способности в несколько раз /Пер. с англ. – М.: Вече, 2006. – 448 с.
- Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: (Искусство менеджмента). – Минск.: Амалфея, 1997. – 368 с.
- Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Экономика, 1994. - 248 с.
- Щёкин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. – К.: Украина, 2004. – 399 с.

## Оглавление

История горного факультета ДонНТУ.....	3
Человеческий фактор в производстве и управлении.....	4
Индивидуально-психологические особенности персонала.....	8
Потребности, мотивации, мотивы.....	9
Темпераменты.....	12
Эмоции и чувства.....	17
Способности.....	26
Характеры.....	30
Воля и самосовершенствование.....	35
Трудовой коллектив.....	45
Социально-психологические отношения в коллективе.....	54
Управление дисциплиной труда.....	67
Конфликты и пути их преодоления.....	82
Роль руководителя в управлении коллективом.....	97
Личностно-деловые качества руководителя.....	100
Авторитет.....	105
Стиль управления.....	108
Заповеди руководителя.....	112
Подбор персонала и приём на работу.....	117
Эффективное использование времени.....	122
Психологические принципы общения.....	128
Познание подчинённых и самого себя.....	137
Этика взаимоотношений.....	139
Достижение успеха.....	143
Профилактика переутомления и нервозности.....	145
Литература.....	149

### Выпускнику горного факультета ДонНТУ с благословением

Авторы-составители:

Александров Сергей Николаевич  
Почтаренко Николай Сергеевич