

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

© Лидия Филипповна ГОЛУБЕВА

Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина,
г. Тамбов, Российская Федерация, доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента и маркетинга, e-mail: lidia-golubeva@rambler.ru

Карьера руководителя возможна не для всех: она требует определенных свойств личности и профессионального умения взаимодействовать с коллективом, знать его особенности, нормы и методы воздействия на него. Управление коллективом – процесс творческий, т. к. его результатом является создание качественно новых материальных и духовных ценностей, создание новых реальностей, удовлетворяющих многообразные общественные потребности. Менеджеру приходится чаще всего работать именно с людьми, а не с машинами. Американский знаток менеджмента Л. Смит сказал: «Железные дороги – это на 95 % люди и на 5 % металл». Каждый специалист в области управления прекрасно понимает, что в руководимом им коллективе не каждый элемент этой сложной открытой системы совершенно надежен, ему необходимо постоянно контролировать показания барометра общественной погоды и настроений и принимать при необходимости неотложные меры. Чем же и как вооружены современные руководители в своей повседневной работе с этим особо сложным объектом – человеком, личностью, коллективом? Увы, только интуицией, пресловутым методом «проб и ошибок», своим жизненным опытом. А еще и психологией управления, хотя, следует сказать, психология как наука не может пока еще гордиться большими открытиями и достижениями. И еще, конечно, высшим разделом теории управления – искусством управления. Но сначала нужно разобраться в таких понятиях, как личность, коллектив, власть, авторитет, в том, как складываются межличностные отношения, как формируется стиль руководства и лидерство. В этих вопросах психология накопила солидный объем теоретических знаний, практических исследований, и она может быть полезной руководителю в его деятельности. В советское время автор теории организационной деятельности П.М. Керженцев обосновывал важность роли руководителя тем, что именно руководитель подбирает кадры по своему образу и подобию, – они могут быть сильными, одаренными или посредственными, важен, в первую очередь, подбор самих руководителей. Особенности личности и труда руководителя интересовали людей уже давно. В 900 г. был опубликован известный трактат крупного ученого Востока Аль Фараби, посвященный этой проблеме; персидский теолог Аль Газали сформулировал требования, необходимые для успешной деятельности руководителя. Проблемы руководства государством, вопросы разработки системы целей и методов воздействия на социум были глубоко исследованы в книге «Государь» итальянцем Никколо Макиавелли (1469–1527); к его своеобразным, иногда парадоксальным выводам проявляют интерес и современные ученые. Современник Н. Макиавелли, один из основоположников утопического социализма, Томас Мор (1478–1535) изучал следствия плохого управления и убедился в справедливости своих выводов на собственном опыте, несмотря на честное и добросовестное служение отечеству и престолу, он был низвергнут с высшего государственного поста Англии и вскоре казнен по приказу благодарного короля. В капитальном труде «Курс для высшего управленческого персонала», широко известном в 1970-х гг., среди основных качеств административного персонала подчеркивается необходимость большой выдержки, крепких нервов и целеустремленности, логического и рационального мышления в сочетании с умением быстро схватывать суть проблемы и разрешать ее быстрее, чем это может сделать «средний человек», брать на себя бремя ответственности за руководящие решения и действия, обращаться с людьми искренне, дружелюбно, приветливо, но решительно и умения ясно и доходчиво передавать свои мысли устно или письменно.

Ключевые слова: мотивация к руководящей деятельности; психологическая компетентность; типы взаимоотношений; психологический климат; стиль руководства; эмоциональная сфера; психотехнология; психогеометрия.

Профессия «менеджер» (управленец) на сегодняшний день в России является самой молодой. В вузы «хлынул» большой поток молодых людей, желающих овладеть данной профессией. Профессия управленца привлекает по многим причинам. Но менеджер-управленец – не всем доступная профессия.

Материалы специальных теоретических исследований нам говорят о том, что основные мотивы к занятию должности руководи-

теля сводятся к общественным, творческим, экономическим и амбициозным [1].

Мотивация общественная – это та, что вызывается желанием человека принять более активное участие в достижении целей системы, улучшении ее деятельности. Человеком движут идейные побуждения. Он желает получить административную власть, чтобы иметь большую возможность принести пользу обществу, а значит, и коллективу [2].

В основе экономических мотивов к занятию руководящей должности лежит стремление к получению сравнительно большей массы материальных благ, представляемых лицам, выполняющим ответственную работу (зарплата, премии и т. д.). Такое стремление понятно и оправданно.

Но беда, если к руководящей должности рвется человек, обуреваемый тщеславием, *амбициозностью*, испытывающий особую привязанность к формальным атрибутам власти, черпающий вдохновение не в служении обществу, а в должностных регалиях.

Какова же преобладающая мотивация к руководящей деятельности на практике? Так, материалы опроса руководителей первичных производственных коллективов отчетливо показывают, что *превалируют следующие мотивы занятия руководящей должности:*

- возможность приносить пользу людям;
- интересная работа;
- большая самостоятельность;
- желание получать более высокую зарплату;
- потребность общественного признания и др.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод о том, что *мотивация человека к управленческой деятельности является весьма актуальным вопросом на сегодняшний день.*

Безусловно, главное в деятельности любого руководителя – это работа с людьми. Чтобы деятельность его была успешной, наиболее результативной, он должен учитывать важнейшие особенности социальной и личной жизни подчиненных.

Основным признаком профессионализма и важной чертой современного менеджера является его психологическая компетентность.

Что же можно включить в понятие «психологическая компетентность» руководителя, какие знания, умения необходимы для успешного управления? [3].

Во-первых, нужны знания для самооценки и самосовершенствования личности. Самооценка руководителя должна быть достаточно высокой и адекватной, иначе не будет хватать уверенности для повышения социальной активности.

Во-вторых, следует иметь комплекс знаний и навыков, необходимых для общения с людьми. Коммуникативная компетентность

руководителя рассматривается как непереносимое условие эффективной деятельности.

В-третьих, необходима психолого-педагогическая компетентность, связанная с реализацией функции воспитателя подчиненных.

В-четвертых, нужны знания психологических закономерностей функционирования коллектива. Ведь руководитель должен не только сам грамотно строить личные отношения с людьми, но и оценивать межличностные отношения в организации и уметь гармонизировать их.

Трудовой коллектив – это не сумма индивидов, это единый организм, в котором действуют социально-психологические явления, знать их и учитывать необходимо в процессе управления и руководства людьми. Одним из таких явлений в коллективе является настроение человека.

Настроение человека – это отражение его внутреннего состояния. Но в сфере производственной деятельности людей настроение каждого может сильно влиять на результаты работы всего коллектива.

Настроение человека зависит от множества факторов, например, от физического самочувствия. Так, у работников, страдающих различными хроническими заболеваниями (гастрит, гипертония и др.), нередко наблюдается повышенная раздражительность. В таком состоянии люди даже на справедливые замечания руководителя могут очень бурно реагировать. Вот почему руководителю необходимо знать о состоянии здоровья своих подчиненных и учитывать это обстоятельство при работе. Если настроение отдельного человека во многом зависит от его физического самочувствия, то в настроении группы людей этот фактор отступает на задний план, уступая место социальным.

Настроение группы, как явление, подчиняется социально-психологическим закономерностям. На производстве оно, прежде всего, зависит от социально-психологического климата, сложившегося в трудовом коллективе. Кроме того, улучшение психологического климата является одним из основных резервов повышения эффективности производственной, научно-исследовательской, воспитательной деятельности.

Психологический климат – это целостная социально-психологическая характеристика

коллектива, в которой отражаются почти все факторы его жизни.

Изучая психологический климат в трудовых коллективах, социальные психологи учитывают: характер взаимоотношения с коллегами по работе («по горизонтали») и с непосредственным руководителем («по вертикали»), удовлетворенность членов коллектива различными сторонами трудовой ситуации, их отношение к работе, преобладающее в коллективе настроение, уровень конфликтности. Нравится ли людям их специальность, довольны ли они своими взаимоотношениями с сотрудниками по работе и с руководителем, удовлетворяют ли их условия и организация отдыха и труда – все это имеет значение для создания нормальной обстановки.

Процесс становления психологического климата охватывает самые разные стороны жизни трудового коллектива. Совокупность показателей психологического климата и объективных результатов деятельности коллектива (производительность труда, уровень трудовой дисциплины, текучесть кадров и т. д.) дает четкую и полную картину сложившейся в данном коллективе психологической обстановки.

Одним из существенных показателей психологического климата является *взаимоотношение работников с непосредственным руководителем, занимающим центральное положение в трудовом коллективе.*

Личность руководителя, стиль руководства коллективом являются важными факторами, оказывающими влияние на состояние психологического климата. Важно не только то, чтобы руководитель на работе не выглядел мрачным, хмурым; важно также и то, чтобы каждый человек приходил на работу в бодром, а не угнетенном состоянии, и чтобы хорошее настроение у него сохранялось постоянно. А это во многом зависит от того, какой морально-психологический климат создан в коллективе.

Важным является и то, что социально-психологические способы руководства *зависят от взаимоотношений, складывающихся между членами коллектива.* Различают три основных типа.

Первый тип отношений рассчитан на такое руководство, при котором ожидается пассивное, беспрекословное подчинение. Никакие управленческие функции не передаются подчиненным. Руководитель принимает все решения в основном самостоятельно-

но, может минимизировать обратную связь. При таком отношении складывается обезличенный формальный бюрократический стиль руководства.

Второй тип отношений – смешанный, предполагающий четкую избирательность методов воздействия. В отдельных ситуациях требуется беспрекословное подчинение, и поэтому здесь используются методы принуждения. В других случаях необходимо убеждение, например, в ситуации, требующей инициативы, самостоятельности и творчества. При этом некоторые управленческие функции делегируются коллективу, отдельным его членам, т. е. внедряются элементы самоуправления.

Третий тип – отношение руководителя к коллективу, как субъекту, т. е. к самоуправляемой системе. Задача самого руководителя состоит в том, чтобы четко сформулировать основные цели и создать необходимые условия для работы (материально-технические, информационные, правовые). Основным способом воздействия при этом становится убеждение, что, однако, не исключает в отдельных случаях элементов внушающего и организационного, т. е. принуждающего характера. *Данный тип является наиболее перспективным.*

Безусловным фактором, влияющим на социально-психологический климат, является стиль руководителя. *Стиль* – это способ выражения мысли, характерная манера поведения, метод деятельности, совокупность приемов какой-либо работы и еще многое другое. И все это приобретает, прежде всего, в общении с другими людьми, а когда речь идет о деловом стиле – в общении со своим трудовым коллективом.

Таким образом, *стиль – человек в том представлении, которое через его действие складывается о нем у других людей, ведь стиль, которого придерживается руководитель, постоянно находится в поле зрения его подчиненных.*

Одна из составляющих стиля – *эмоциональная сфера* личности. Стоит немного задуматься каждому над своей собственной деловой деятельностью – и станет ясно: эмоции могут как мешать, так и помогать делу.

Каждый человек, так или иначе, воспринимает окружающие его предметы, явления, может как-то воздействовать на них. Взаимодействие с природой, с трудовой деятельностью, с искусством – вызывает у человека

определенные переживания: радость, гнев, восхищение, страх, уважение, сожаление. Психологическое состояние человека – это внутренние переживания, которые выражают его отношение к фактам, явлениям и сопровождаются чувственным тоном.

Все, что происходит с нами и вокруг нас, – не проходит мимо, а вызывает эмоциональное отношение, т. е. отношение человека к миру проявляется в форме эмоций – сильного чувства, проявляющегося в сильном возбуждении или наоборот.

В последнее время появилось много публикаций, рассматривающих проблему эмоций человека. В одном из источников, а именно в книге Б.И. Додонова «Эмоции как ценность», дана следующая классификация эмоций [4]:

1) *альтруистические эмоции* (альтруизм – лат. «добро», «нежность») – это потребность в оказании помощи, покровительства; это чувство нежности, участия, милости, жалости, чувство ответственности за кого-либо;

2) *коммуникативные эмоции* (коммуникация – связь, общение) – основываются на потребности в общении, желании поделиться переживаниями, найти отклик на свои переживания, чувство обожаемости кого-либо;

3) *глорические эмоции* (глория – лат. «слава») – связаны с потребностями в самоутверждении; основная цель – пожинание славы, стремление завоевать почет;

4) *пугнические эмоции* (пугна – лат. «борьба») – это потребность в преодолении опасности и далее возникновение интереса к борьбе; это чувство спортивного азарта, чувство сильного эмоционального напряжения, чем отличаются каскадеры, альпинисты, которые не могут жить без трудностей;

5) *романтические эмоции* – представляют собой волнующее чудо окружающего мира, чувство значительности происходящего, ожидание некоего чуда;

6) *гностические эмоции* (гносис – лат. «знание») – представляют собой интеллектуальное чувство; чувство нового, в котором хочется отыскать знакомое, привычное, понятное. Это стремление преодолеть противоречие, радость открытия;

7) *эстетические эмоции*, в основе которых жажда красоты, чувство возвышенного и величественного, чувство волнующего драматизма;

8) *гедонистические эмоции* (гедонизм – греч. «удовольствие») – связаны с удовольствием потребностей в душевном комфорте: приятно от вкусной пищи, тепла и т. д. Это чувство безмятежности (например, приятное бездумное возбуждение на танцах);

9) *акзизитивные эмоции* (акзиза – фр. «приобретение») – связаны с чувством, которое возникает от приобретения каких-то вещей, коллекционирования и т. д.;

10) *праксические эмоции* (Пракситель – древнегреческий скульптор, мраморные статуи которого отличаются чувственной красотой, одухотворенностью) – возникают от процесса работы, которая доставляет удовольствие. Это любование своим трудом, ощущение удовлетворенности от своей работы.

Целенаправленная деятельность руководителя невозможна без проявления им эмоций. Эмоции полезны, они играют мобилизующую роль в нашем организме, приводят его в состояние готовности к затратам энергии. В деловой жизни следует уметь четко оценивать не только свои эмоции, но и эмоциональное состояние тех, кто вступает с вами в деловые отношения. Поэтому в нашей жизни важна высокая культура эмоций.

Культура эмоций – это, прежде всего, умение владеть ими. Ведь часто наше эмоциональное состояние может отрицательно повлиять на окружающих, на тех, кто связан с вами делом, а стало быть, и на его результаты. И, наоборот, чувство воодушевления, например, передается другим, и это может помочь совместно решить общие задачи. Эмоциональное состояние выражается мимикой, речью, жестами. Руководитель должен стремиться к тому, чтобы проявления его эмоций не мешали делу, не отвлекали его собеседника.

В жизни каждого человека или коллектива периодически возникают трудные ситуации, связанные с его работой, личными обстоятельствами, окружающей его реальностью. Психологи называют состояние человека в подобных ситуациях *стрессом*.

Как показывают исследования и практическая действительность, самыми стрессоустойчивыми являются руководители. Об этом же писал канадский врач Г. Селье, первым в мире открывший феномен стресса и предложивший сам термин «стресс». По его определению, *стресс есть неспецифический от-*

вет организма на любое предъявляемое ему требование [5].

Стресс сам по себе в каких-то пределах – вещь и необходимая, и полезная. Нет стрессовых ситуаций – нет движения вперед. Умственное перенапряжение, неудачи, неуверенность, бесцельное существование – это самые вредоносные стрессоры. Особенно вредна бесцельность. Английские медики в результате многолетних исследований установили, что у людей, безразлично относящихся к своей профессии, инфаркт бывает в четыре раза чаще, нежели у тех, кто любит свое дело.

Причина стресса может представлять угрозу как биологической цельности организма, так и психологическому статусу человека. На этом основании выделяют две группы стрессовых состояний: физиологический и психологический стресс.

Жизнь свидетельствует, что «здоровье – категория экономическая». И в этих словах нет преувеличения. Производственный и финансовый успех делового человека напрямую зависит от состояния здоровья и образа жизни. К сожалению, не все руководители понимают, что значит здоровье для управленца, и недооценивают собственные усилия по поддержанию его на должном уровне. Среди ценностных ориентаций менеджеров здоровье стоит только на 5–9-м месте.

Учеными также установлена прямая связь между характером руководителя и стилем управления, с одной стороны, и частотой возникновения стрессовых ситуаций, с другой стороны. Как известно, всех людей по их темпераменту делят со времен древнегреческого врача Гиппократ на четыре типа: сангвиников (спокойные, жизнерадостные), флегматиков (спокойные, но медлительные), холериков (вспыльчивые, возбудимые) и меланхоликов (унылые, мрачные). Люди разных темпераментов неодинаково относятся к окружающей их действительности, по-разному реагируют на нее. Наиболее ранимыми в жизни являются люди меланхолического и холерического темперамента. У них чаще, чем у других людей, развиваются невротические расстройства. В борьбе с трудностями надеяться надо, главным образом, на себя. «Стресс – это не то, что с вами случилось, а то, как вы это воспринимаете», – говорит Ганс Селье, «отец теории стресса».

Следует понимать, что физическая и интеллектуальная активность должна система-

тически сменяться фазами покоя, расслабления. В противном случае переутомление и, как следствие, стресс неизбежны. Медики предлагают много упражнений, способствующих расслаблению, и на это есть смысл обратить внимание. Но уметь расслабляться надо не только наедине с собой, но и среди людей, во время работы.

Канадские журналисты разгадали *тайну энергичного поведения японских менеджеров*, которое они демонстрировали во время многочасовых утомительных совещаний. Оказывается, все дело в специальных дыхательных упражнениях – навыке, которым японские бизнесмены владеют безупречно. Эти упражнения надо выполнять при первых признаках усталости (японцы выполняют их так, что деловой партнер ничего не замечает во время беседы). Итак, в течение 6 секунд глубоко и равномерно вдохнуть воздух, затем на 6 секунды задержать дыхание и в следующие 6 секунд выдохнуть медленно и равномерно. Упражнение повторяется столько раз, сколько это нужно, чтобы избавиться от усталости.

Проблема согласованности в совместной деятельности руководителя и подчиненного существовала всегда. Естественным образом возникает вопрос, касающийся того, как научиться руководителю располагать к себе подчиненного. Вместе с тем существует целый арсенал средств, способствующих *формированию аттракции*, т. е. расположенности подчиненных к своему руководителю. В книге Е.В Руденского «Основы психотехнологии общения менеджера» всесторонне и обстоятельно вскрывается феномен общения, и представляются конкретные психотехники делового общения менеджера [6].

Термин «психотехнология» имеет в своем составе три компонента: «психо-», «техно-», «-логия». Через раскрытие этих терминов можно подойти к сущности понятия «психотехнология».

Психотехнология как понятие имеет в своей основе греческий корень «*психэ*», т. е. «душа», «психика». Вторая составляющая также имеет греческое происхождение – «*тэхнэ*» – и буквально означает *искусство активного преобразования, изменения и управления*. Третья составляющая понятия тоже греческого происхождения – «*логос*», что определяется как «учение», «наука».

Таким образом, суммируя смысл трех составляющих, определим сущность понятия

«психотехнология»: это наука о практическом использовании психологических техник управления людьми. И далее автор, ведя речь о психотехнологии общения, корректирует это понятие следующим образом: *психотехнология общения – это наука о практическом использовании психологических механизмов общения для достижения оптимальных результатов в управлении людьми.*

Согласно такому подходу, психическая деятельность в управлении представляет собой систему действий (психотехник), направленных на самовоздействие руководителя и его воздействие на психологическую и социальную структуру управляемых.

Психическая деятельность руководителя реализуется в системе управленческого общения и представляет собой систему взаимосвязанных, внутренне мотивированных, психотехник. *Психотехника представляет собой систему взаимосвязанных операций, направленных на изменение состояний, мотиваций, установок и т. д. у личности, на которую оказывается воздействие.*

Возвращаясь к упомянутому выше понятию «аттракция», и на основе имеющих место в практике управления психотехник, можно утверждать, что *существует психологическая техника формирования аттракции.*

Аттракция – это возникновение привлекательности одного человека для другого (лат. «привлекать», «притягивать»). Аттракция у личности как субъекта общения возникает в результате эмоционального отношения, оценка которого порождает целую гамму чувств и проявляется в виде особой социальной установки на другого человека. Существует категория людей, которая умеет располагать к себе других людей, практически сразу завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии, т. е. *формировать аттракцию.* Анализ поступков таких людей показывает, что в процессе общения они используют психологические приемы формирования аттракции, приемы, которые, как правило, скрыты от собеседника. Целью этих приемов является не убеждение кого-либо в чем-либо, а расположение к себе собеседника, что является немаловажным фактором для повышения эффективности делового общения.

Автор А.Ю. Панасюк в своей книге «Управленческое общение» считает аттракцию важным фактором управленческого об-

щения и разработал психологические приемы формирования аттракции. Их совокупность и составляет суть психотехники ее формирования [7].

Приемами формирования аттракции являются следующие.

Прием «имя собственное», основанный на произнесении вслух имени (или имени-отчества) человека, с которым мы разговариваем. И это не только вежливость. Звук собственного имени вызывает у человека всегда приятное чувство, т. к. имя сопровождает человека от первых до последних дней жизни, а значит имя и личность неразделимы; обратившись по имени, мы показываем внимание к личности, что вызывает чувство удовлетворения у человека, а это, в свою очередь, сопровождается положительными эмоциями. Человек всегда стремится к положительным эмоциям, и если кто-то вызывает эти эмоции, то невольно притягивает к себе, т. е. формирует аттракцию.

Прием «зеркало отношения» включает доброе и приятное выражение лица, легкую улыбку, которая невольно притягивает людей друг к другу. В нашем контексте легкая улыбка – это и приветственная улыбка, и сочувственная, и ободряющая, и сопереживающая. В народе говорят, что лицо – это «зеркало души», но можно внести психологический корректив – это «зеркало отношений». Для каждого менеджера располагать к себе подчиненных – производственная необходимость, поэтому при общении со своими подчиненными следует всегда иметь на лице доброе и приятное выражение.

Прием «золотые слова». В лексиконе руководителей слова, приятные для подчиненных, которые отмечают их достоинства, встречаются редко. Например, «Вы умница», «Вы великолепно с этим справляетесь», «Общаясь с Вами, можно многому научиться» и др., являются действительно «золотыми». Эти «золотые слова» – комплименты. Комплименты – это слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. В этом смысле и нужно обсуждать комплимент как один из приемов формирования аттракции в служебных отношениях руководителя и подчиненного.

В основе действия комплиментов **лежит** психологический феномен внушения. Если человек услышит многократно, что у него

«золотые руки и просто ему «пока не везет», он поверит в это, потому что появляется удовлетворение потребности «выглядеть» в этом вопросе лучше, что вызывает положительные эмоции и стремление к выполнению тех или иных распоряжений.

Прием «личная жизнь». У каждого человека наряду со служебными интересами есть и личные интересы, увлечения, есть личная жизнь. Эмпирическими наблюдениями подмечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

Поэтому рекомендуется время от времени беседовать со своими подчиненными по вопросам, значимым для них в их личной жизни, проявлять интерес к их чувствам и переживаниям. К примеру, одна из сотрудниц увлечена выращиванием кактусов и часто говорит о них. Следует набраться терпения и поговорить с ней о них хотя бы в течение нескольких минут.

Таким образом, использование перечисленных приемов на практике можно сравнить с лотереей в том плане, что чем чаще их применять, тем больше шансов выиграть. Проиграть, применяя эти приемы, нельзя, ибо, используя их, ничего не теряется.

Нельзя не упомянуть и Психометрию – страну, жителями которой являются Треугольники, Квадраты, Прямоугольники, Круги и Зигзаги. Они, как и мы, отличаются друг от друга темпераментом, характером, вкусами и привычками, преследуют свои интересы [8].

Они говорят на новом, пока неизвестном нам языке. А когда мы усвоим этот язык и правила «геометрического хорошего тона», то поймем, что живем в этой стране давно.

Обретая свою форму, мы начнем понимать, почему одни люди нас привлекают, а другие отталкивают. Мы ясно увидим, почему нам не хочется соглашаться ни в чем с одним, тогда как слова других для нас слаще меда. Ведь в «круглых» глазах мир выглядит иначе, чем в глазах «квадратных».

Усвоив законы изменения (изгибания) геометрических форм личности, мы научимся приспосабливаться друг к другу. И тогда мы без особого труда сможем удержать в руках юркого Зигзага или избежать сотни углов Треугольника.

Короче говоря, мы будем готовы к взаимодействию с самыми различными людьми,

а это – не так уж мало для успеха в менеджменте.

Итак, психометрия – уникальная практическая система анализа личности. Она позволяет:

1) определить форму личности интересующего нас человека и, естественно, нашу собственную;

2) дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на быденном, понятном каждому языке;

3) составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Психометрия как система сложилась в США (адаптирована учеными Санкт-Петербурга Л. Громовой и А. Алексеевым). Автор этой системы Сьюзен Даллингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. За последние годы систему С. Даллингер изучили более 100 тыс. слушателей, семинаров и школ менеджмента. Имеется благоприятный отзыв 500 «кадровиков» американских компаний, которые считают, что психометрия могла бы использоваться вместо традиционного тестирования новых служащих. И это неудивительно, т. к. точность диагностики с помощью психометрического метода достигает 85 %.

Успех в деловом общении, по мнению специалистов, во многом зависит от того, как мы умеем учитывать интересы людей, с которыми сталкиваемся в повседневной жизни, и, прежде всего, на работе, где проводим основную часть своей жизни. Мы приходим на службу, и нас окружают люди, у которых масса проблем: кто-то озабочен своим здоровьем или здоровьем своего близкого человека, другого волнует ссора с близким, кто-то разволновал результат футбольного матча. Иными словами, у каждого человека своя неформальная, личностная тема. Надо ее только нащупать, и человек откликнется теплотой отношения к нам. Д. Карнеги отмечал, что необходимо говорить о том, что интересует вашего партнера по общению. По мнению того же Д. Карнеги, существует важнейший закон человеческого поведения, суть которого в следующем: всегда внушайте собеседнику сознание его значимости. Вековой опыт психологии и педагогики говорит о том, что нужно опираться на положительное

в человеке, тогда в ответ ты получишь человеческое отношение.

1. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления. М., 2001.
2. Курс для высшего управленческого персонала. М., 1970.
3. *Ревская Н.Е.* Психология менеджмента. СПб., 2001.
4. *Додонов Б.И.* Эмоции как ценность. М., 2001.
5. *Китаев-Смык Л.А.* Психология стресса: монография. М., 1983.
6. *Руденский Е.В.* Основы психотехнологии общения менеджера. М., 1997.
7. *Панасюк А.Ю.* Управленческое общение. М., 1996.
8. *Громова Л., Алексеев А.* Психогеометрия для менеджера. М., 1999.

UDC 331.1; 378.1

SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL BASICS OF MANAGEMENT BY WORKING COLLECTIVE

Lidia Filippovna GOLUBEVA, Tambov State University named after G.R. Derzhavin, Tambov, Russian Federation, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Management and Marketing Department, e-mail: lidia-golubeva@rambler.ru

Career of manager is possible not for everyone: it requires definite features of personality and professional ability to cooperate with collective, know its peculiarities, norms and methods of influencing on it. Management of collective – creative process, as its result is creation of new material and spiritual values, creation of new realities, satisfying various social requirements. Manager often has to work with people, but not with machines. American expert of management L. Smith said: "Railways are – 95 % people and 5 % metal". Every specialist in area of management brilliantly understands that in his collective not every element of this difficult opened system absolutely reliable, he always has to control 1 barometer of public sentiment and the weather and take immediate action if necessary. What and how modern leaders armed in their daily work with this very complex subject – man, person, team? Alas, only intuition, the notorious method of "trial and error", their life experiences. And management and psychology, although it must be said, psychology as a science can not yet boast great discoveries and achievements. And, of course, the highest branch of the theory of management – the art of government, but first you need to understand concepts such as identity, collective power, authority, how interpersonal relationships are formed, how a style of management and leadership. In these matters, psychology has accumulated a vast body of theoretical knowledge, practical case studies, and she can be useful to managers in its activities. In Soviet times, the author of the theory of organizational activity P.M. Kerzhentsev argued the importance of the role of the head so that it head picks up shots in his own image and likeness – they can be strong, gifted or indirectly, is important in the first selection of the managers themselves. Personality characteristics and labor leader interested people for a long time. In 900 year was published the famous treatise of great scientist of

1. *Knorring V.I.* Teoriya, praktika i iskusstvo upravleniya. M., 2001.
2. Kurs dlya vysshego upravlencheskogo personala. M., 1970.
3. *Revskaya N.E.* Psikhologiya menedzhmenta. SPb., 2001.
4. *Dodonov B.I.* Emotsii kak tsennost'. M., 2001.
5. *Kitaev-Smyk L.A.* Psikhologiya stressa: monografiya. M., 1983.
6. *Rudenskiy E.V.* Osnovy psikhotekhnologii obshcheniya menedzhera. M., 1997.
7. *Panasyuk A.Yu.* Upravlencheskoe obshchenie. M., 1996.
8. *Gromova L., Alekseev A.* Psikhogeometriya dlya menedzhera. M., 1999.

Поступила в редакцию 15.12.2014 г.

East Al Farabi dedicated to this issue; Persian theologian Al-Ghazali formulated the requirements which are necessary for the success of the leader. Problems of leadership of the state, issues of development of the goals and methods of influence on society have been deeply studied in the book "The Emperor" by Italian Niccolo Machiavelli (1469–1527); to its kind, sometimes paradoxical findings show interest and modern scholars. Contemporary of N. Machiavelli, one of the founders of utopian socialism Thomas More (1478–1535), studied the consequences of poor management and verify the validity of their findings on their own experience – in spite of the honest and faithful service to the country and the throne, he was cast down from the highest office in England and soon executed by order of a grateful king. In fundamental work "The course for senior management personnel", is widely known in the 1970's, among the basic qualities of the administrative staff emphasizes the need for slow shutter speeds, strong nerves and determination, logical and rational thinking, combined with the ability to quickly grasp the essence of the problem and allow it faster than it can make the "average person", to assume the burden of responsibility for management decisions and actions, treat people sincerely, friendly, welcoming, but with determination and the ability to clearly and effectively transmit his thoughts orally or in writing.

Key words: motivation for leadership activities; psychological competence; types of relationships; psychological climate; leadership style; emotional sphere; psychotechnology; psychogeometry.