

УДК 331.446.4

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

С.В. Чегринцова

Тверской государственной университет, г. Тверь

В организации руководитель использует различные методы управления: административные, экономические и социально-психологические. Социально-психологические методы ориентированы на личность работника и оказывают воздействие на его психику и сознание. Поэтому эффективность применения этих методов зависит, в первую очередь, от индивидуальных особенностей работников.

***Ключевые слова:** социально-психологические методы управления, организация, индивидуальные особенности личности, анкетирование, опрос (интервьюирование), социометрический метод, наблюдение, внушение, убеждение, критика, побуждение, поощрение, подражание, принуждение, увещание*

Как свидетельствует теория и практика менеджмента, эффективная управленческая деятельность невозможна без умелого сочетания руководителем различных способов и приемов воздействия на персонал с целью координации деятельности и достижения поставленных целей. Способы осуществления управленческой деятельности выступают как методы менеджмента. В практике управления работниками и социальными группами известно несколько групп методов, которые успешно дополняют друг друга: административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические. Решая определенные задачи менеджмента, эти методы способствуют сокращению временных ресурсов, необходимых для принятия и реализации управленческих решений. Следует отметить, что механизмы и условия применения методов специфичны, поэтому цель данной статьи – рассмотреть особенности применения социально-психологических методов в организации.

Социально-психологические методы воздействуют на индивидуальное и групповое сознание, базируются на общественно значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании. Эта группа методов управления связана с осуществлением воздействий на личность работников и основывается на использовании закономерностей социологии и психологии, которые обусловлены социальными отношениями, моральным и психологическим воздействием. Необходимо отметить, что применение этих методов

преследует несколько целей. Во-первых, методы способствуют формированию в трудовом коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в определенной степени решаются воспитательные, организационные и экономические задачи. Во-вторых, применение этой группы методов позволяет раскрыть способности каждого работника, помогает в их совершенствовании, что в конечном итоге приводит к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности, а, следовательно, и к повышению ее эффективности. Другими словами, поставленные перед трудовым коллективом организационные цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на работников, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами. Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

В организации индивиды функционируют не изолированно, а в рамках различных формальных и неформальных группах. Следовательно, социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления, отражающего специфическую систему взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п. По мнению Р.А. Фатхутдинова, специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, таких как: потребности, цели и интересы личности и группы, социально-психологические особенности трудового коллектива и др. Как было отмечено ранее, социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. По масштабу и способам воздействия методы можно разделить на две основные категории:

- социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;
- психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека.

Необходимо отметить, что такое разделение социально-психологических методов является достаточно условным, так как в любой современной организации деятельность совместна. Социологические методы играют важную роль в системе управления персоналом организации, прежде всего потому, что они позволяют установить назначение и место каждого работника в коллективе, выявить лидеров, определить социальные отношения, связать

мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в группе. Социологические методы объединяют в себе: анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения, собеседование.

Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет. Цель анкетирования заключается в получении первичной социологической и социально-психологической информации, например, биографических данных, индивидуальных мнений и оценок, ценностных ориентаций работников, установок личности и др. Анкетирование как способ сбора информации достаточно удобно, так как не отвлекает работника от выполнения своих трудовых обязанностей и позволяет более серьезно и обдуманно подойти к ответам на поставленные вопросы [5, с.21].

Интервьюирование (собеседование) – это способ получения социально-психологической информации с помощью устного опроса. Интервью или беседа предполагает подготовку определенного сценария и проводится в форме свободного диалога без использования метода внушения или подсказок. Интервью является незаменимым методом, если необходимо определить профессиональные качества работника, выявить особенности трудовой мотивации, провести оценку качества рабочих мест. Собеседование успешно применяется при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие текущие кадровые вопросы. Основным требованием, предъявляемым к данной форме исследования, выступает конфиденциальность информации и соблюдение правил делового общения и этики менеджмента [4, с.31-32].

Социометрический метод незаменим при оценке межличностных эмоциональных связей в группе. В ходе социометрической процедуры определяется состояние эмоциональных отношений между людьми, их симпатиями и антипатиями. По результатам заполненных работниками анкет строится социометрическая матрица – социограмма, отражающая предпочтительные контакты между людьми, конфликтные диады, неформальных лидеров в коллективе, а также вычисляются социометрические коэффициенты групповой сплоченности. Существует несколько модификаций данного метода. Координатно-социограммный метод (А.И. Шкиль, 1990 г.) позволяет выделить в группе конфликтные диады, микрогруппы с положительным и отрицательным статусами в официальной и неофициальной сферах общения. Модульный социотест межличностных конфликтов (А.Я. Анцупов, 1992 г.) ориентирован на оценку индекса конфликтности группы и отдельных ее участников. Цветовой тест отношений Люшера

позволяет выявить скрытые взаимоотношения в группе, минуя психологические защитные механизмы испытуемых [1, с.150].

Метод наблюдения является одним из основных эмпирических методов психологического исследования. Он заключается в преднамеренном, систематическом и целенаправленном восприятии психических явлений (процессов, состояний и свойств личности) с целью изучения их специфических изменений в определенных условиях и отыскании смысла этих явлений [3, с.215]. Наблюдение позволяет выявить качества сотрудников, которые могут обнаружиться лишь в неформальной обстановке или экстремальных ситуациях, оценить профессиональное поведение, получить информацию о каналах передачи информации и эффективности коммуникативных процессов, помогает оценить организацию рабочего места и др. [4, с.30]. Необходимо отметить, что психическое состояние работников зависит от факторов внешнего окружения и влияет на эффективность трудовой деятельности. К сожалению, наблюдение всегда имеет определенную степень субъективизма, так как может создать установку, благоприятную для фиксации значимого для наблюдателя факта. На практике используются два вида наблюдений: внешнее и внутреннее. Внешнее наблюдение помогает описать поведение работников и их эмоциональную реакцию, определить роль психических факторов трудовой деятельности. В практике управления можно использовать различные приемы, позволяющие повысить точность наблюдений, например, хронометраж, фотография рабочего дня и др. При этом необходимо помнить, что дополнительное оборудование и инструментарий может вызвать негативные эмоции у работника и исказить реальную картину. Внутренне наблюдение предоставляет возможность работнику оценить свое поведение, описать эмоции и чувства, функциональные состояния.

В качестве основных форм психологического воздействия на объект управления можно выделить: внушение, убеждение как метод воспитания и формирования личности, побуждение, критику и пр. Следует остановиться на этих методах более подробно и попытаться определить специфику их применения.

Внушение представляет собой процесс воздействия на психическую сферу человека, связанный со снижением сознательности и критичности при восприятии и реализации внушаемого содержания, с отсутствием целенаправленного его понимания, развернутого логического анализа и оценки в соотношении с прошлым опытом и данным состоянием субъекта [3, с. 47]. Между тем, внушение может выступать как специально организованный вид коммуникации, предполагающий некритическое восприятие сообщаемой информации, в результате которого у личности в сознании формируются «внушенные

установки». Внушение может достигаться при помощи вербальных и невербальных средств коммуникаций. Необходимо отметить, что работники, обладающие такими личностными качествами, как: низкая самооценка, покорность, робость, доверчивость, стеснительность, тревожность, слабость логического мышления, эмоциональность и др., отличаются высокой степенью внушаемости.

В отличие от внушения, убеждение основано на осмыслении информации и умозаключениях, которые выводятся работниками как самостоятельно, так и вслед за лидером. Убеждение представляет собой способ вербального воздействия, который включает в себя систему доводов, выстроенных по законам формальной логики и обосновывающих выдвигаемый тезис [3, с. 399]. Это метод воздействия на сознание людей, обращенный к их собственному критическому восприятию. Успешное убеждение руководителем позволяет принять и включить новые сведения в сложившуюся систему взглядов у работников, трансформировать мировоззрение и мотивационные основы поведения. Убеждение ориентировано на интеллектуально-познавательную сферу человеческой психики. Руководитель с помощью логических аргументов сначала добивается от человека внутреннего согласия с определенными умозаключениями, а затем на этой основе формирует и закрепляет новые установки (или трансформирует старые), соответствующие поставленной цели.

Нередко в организации руководитель использует намек, который выступает в качестве приема косвенного убеждения посредством шуток, иронического замечания и аналогии. Следует отметить, что намек ориентирован не на сознание и логическое рассуждение работника, а на его эмоции, в связи с чем можно сделать вывод, что применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника. Нередко работник, находящийся в плохом настроении или в состоянии стресса расценивает намек как оскорбление его личности.

Критика как осуждающая оценочная санкция руководителя выполняет, по мнению Ю.Д. Красовского, отрезвляющую функцию, если воспринимается работниками как справедливая. В этом и заключается психологические трудности применения данного метода [2, с.436]. В практике менеджмента используются различные формы критического обращения к работникам:

- критика-упрек («Ну что же вы? Я так на вас рассчитывал!»);
- критика-надежда («Не очень-то вы справились с заданием. Надеюсь в следующий раз у вас все получится.»);
- подбадривающая критика («Да... Прямо скажем, сделали вы не очень... Ну ничего. В следующий раз сделаете лучше»);

- критика-ирония («Ничего себе! Делали, делали и сделали. Как теперь начальству в глаза смотреть будем????»), критика-огорчение («Эх, вы! Я так на вас надеялся. Огорчили вы меня»);

- критика-смягчение («Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы...»), критика-снисхождение («Ладно уж. Попробую вам помочь»);

- критика-намеки («Я знал одного человека, который поступил так же как и вы. Потом ему пришлось туго.»);

- критика-порицание («Ну что же вы? Разве так нужно работать?»). Порицание обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда работник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как назидание;

- критика-замечание («Опять не получилось? В следующий раз советуйтесь!»);

- критика-поучение («Опять не так? Я же вам говорил, как надо лучше сделать. А вы – за свое. Говоришь, говоришь...»);

- критика-недоверие («Так и знал, что ошибетесь. Ну, что ж, на ошибках учатся, если могут...»);

- критика-вызов («Вы не справились? Не могу поверить в такое!»);

- критика-предупреждение («Опять те же ошибки? Боюсь, что нам придется с вами расстаться.»);

- критика-торжество («Вот видите! Я оказался прав. А я ведь вас предупреждал.»);

- критика-осуждение («Я думал, вы вовремя сделаете этот проект. А вы оказывается еще и не начинали.»). Как правило, осуждение является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм социальной группы или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой;

- критика-угроза («Если будете так работать, то будете искать другое место!»);

- критика-недоумение («Вот так поработали! Ну, теперь вам же и придется все переделывать.»).

Побуждение представляет собой способ воздействия на работников, при котором создается мотивация к выполнению деятельности. Побуждение даёт исполнителю свободу действий, большую по сравнению с принуждением и меньшую — по сравнению с убеждением.

Побуждение работников позволяет:

- осознать каждым работником цели совместной деятельности;

- сформировать атмосферу доверия и взаимопомощи;
- организовать процесс эффективного взаимодействия;
- добиться адекватной самооценки сотрудников в результате конструктивного, рационального указания достоинств и недостатков каждого работника, при котором объективно выделяются позитивные и негативные стороны работы сотрудника;
- осмысливать и эмоционально переживать сотрудником своих успехов и неудач, осознать необходимость и возможность дальнейшего совершенствования своей работы.

Признание трудового вклада работника возможно при применении поощрительных оценочных санкций. Ю.Д. Красовский отмечает, что положительная оценка со стороны руководителя корректирует самооценку персонала, отражает степень признания его трудового участия в общем деле [2, с.342]. К основным поощрительным санкциям относятся:

- похвала («Я рад за вас. Работа выполнена отлично»);
- одобрение («Эту работу вы выполнили неплохо»);
- подбадривающий вызов («Неплохо, неплохо. Если будете так работать и дальше, далеко пойдете!»).

Поощрительные оценочные санкции укрепляют базовые установки личности и позволяют идентифицировать цели и ценности работника с организационными целями. Поощрение является основой для вовлечения персонала в успешную и эффективную совместную деятельность. Вовлечение относится к психологическому приему, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или управленческого процесса, например, принятие коллегиальных решений, соревнование и т.п. В результате вовлечения в общее дело работник испытывает удовлетворенность трудом, становится более лояльным к организации. Вовлечённость как результат применения данного метода считается наивысшим уровнем приверженности к организации, когда человек работает с максимальной отдачей, переживая за общий результат. Таким образом, вовлечённость можно определить как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше.

Подражание в психологии представляет собой следование образцу или примеру [2, с.262]. Это способ воздействия на отдельного работника или социальную группу с целью формирования желательного для организации поведения. Мотивационная сила данного метода определяется тем, в какой мере работники идентифицируют себя с лучшими качествами своего руководителя, которые являются для них привлекательными. Как свидетельствует управленческая практика, подражание получило широкое распространение у руководителей

низшего уровня управления, копирующих стиль руководства и манеру поведения руководителя организации.

Принуждение – это крайняя форма психологического воздействия, при которой работника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания. Это способ оказывается действенным в том случае, если работники признают за руководителем исключительное право принятия управленческих решений и планирования их рабочего времени. Одной из форм принуждения в организации является требование, которое имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает максимальной властью или авторитетом среди подчиненных. Довольно часто категорическое требование аналогично запрещению, которое обеспечивает тормозящее воздействие на личность, и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

Понуждение представляет собой форму психологического воздействия, при которой руководитель официальным тоном настоятельно рекомендует работнику проявить определенное поведение. Очень часто индивид оказывается в ситуации выбора, который блокирует нежелательные мотивы трудовой деятельности. Вследствие этого работник вынужден «из двух зол выбрать меньшее», и ведущим мотивом в управленческой ситуации становится необходимость избежать деструктивных последствий.▶

Увещевание как психологический метод управления, по мнению Ю.Д. Красовского, эффективно в отношении тех работников, которые занимают в организации независимую от руководителя позицию [3, с.415-417]. Оно предполагает создание определенной зависимости руководителя от работника. Оказываясь в трудной ситуации, руководитель вынужден обратиться к работникам с просьбой выполнить некоторые задания, не входящие в их обязанности. Просьба является распространенной формой неформального общения и воспринимается подчиненным как доброжелательное и уважительное отношение к его личности.▶

Таким образом, рассмотренные социально-психологические методы управления имеют специфику применения и носят адресный характер. Их эффективность будет зависеть, в первую очередь, от индивидуальных особенностей личности работника, на которого направлено управленческое воздействие.

Список литературы

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
2. Красовский Ю.Д, Организационное поведение: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. И доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
3. Краткий психологический словарь / Ред.сост. Л.А. Карпенко; Под общ. Ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., расш., испр. И доп. – Ростов н/Д.: Феникс, 1998. – 512 с.
4. Островский Э.В. Психология управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, Вузовский учебник, 2008. – 249 с.
5. Психология труда: Учеб. для вузов / Под ред. А.В. Карпова. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. – 350 с.

SOCIAL-PSYCHOLOGY METHOD OF MANAGEMENT AND PECULIARITIES OF THE APPLICATIONS IN ORGANIZATION

S.V. Chtegrintsova

Tver State University, Tver

The leadership can use different methods of management in organization: administrative, economic and social-psychology. The social-psychology method of management influence on the person, psyche and consciousness. Effect of method depend on individual peculiarities of person.

***Keywords:** social-psychology method of management, organization, individual peculiarities of person, method of forming, method of questioning, social-dimension method, method of observation, method of suggestion, method of belief, criticism, method of motivation, , method of encouragement, method of imitation, method of force, method of assure.*

Об авторах:

ЧЕГРИНЦОВА Светлана Васильевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры менеджмента, Тверской государственный университет, e-mail: svetlana.cht@yandex.ru