

Теоретический материал по теме 3: **Психология оптимального осуществления управленческих функций руководителем органа внутренних дел**

Вопросы

1. Понятие функций, методов, форм в управленческой деятельности, их психологическая сущность.
2. Психологическая оптимизация анализа положения дел и принятия управленческих решений.
3. Психологическая оптимизация подготовки личного состава к выполнению задач, контроля и стимулирования.

Литература

Основная:

1. Урбанович, А.А. Психология управления: Учебное пособие / А.А.Урбанович; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». - Минск : Академия МВД, 2018. - 165 с.
2. Столяренко, Л.Д. Психология управления: учебное пособие / Л.Д. Столяренко. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д : Феникс, 2005. - 507 с.

Дополнительная:

1. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя- практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. - М.: Дело, 1991. - 320 с.
2. Гулиев, М.А. Социология и психология управления: Учебное пособие для студентов вузов / М.А. Гулиев, С.Н. Епифанцев, С.И. Самыгин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. - 408, [2] с.
3. Леонов, А.П. Управление органами внутренних дел: курс лекций / А.П. Леонов; Министерство внутренних дел Республики Беларусь, Академия МВД Т.2. - 2-е изд., переработанное и дополненное. - Минск: Академия МВД Республики Беларусь, 2009. - 238, [1] с.
4. Прикладная юридическая психология: Учебное пособие для вузов / И.И. Аминов [и др.]; под ред. А.М.Столяренко. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2001. - 639 с.
5. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / под общ. ред. Е. И. Рогова. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 350 с.
6. Смирнов, В.Н. Психология управления спецподразделениями органов внутренних дел в экстремальных условиях: учебное пособие / А. Н. Смирнов; МВД России, Федеральное государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Всероссийский институт повышения квалификации сотрудников МВД России», Кафедра тактико-специальной подготовки и

оперативного планирования Ч. 1. - Домодедово: ВИПК МВД России, 2009. - 219 с.

7. Урбанович, А.А. Теория и практика управленческой деятельности / А.А.Урбанович. - Минск: Современная школа, 2008. - 608 с.

Вопрос 1. Понятие функций, методов, форм в управленческой деятельности, их психологическая сущность.

Управление ОВД осуществляется путем реализации основных управленческих функций, к которым относятся: 1) анализ положения дел; 2) выработка и принятие управленческих решений; 3) подготовка сотрудников к выполнению решений; 4) осуществление контроля; 5) стимулирование деятельности сотрудников. Эти функции реализуются посредством многообразных действий руководителя: познавательных, аналитических, мыслительных, коммуникативных, включающих различные воздействия на подчиненных и реакции на их воздействия. Осуществление этих функций должно обеспечивать реализацию главного принципа эффективного управления: развитие и оптимальное использование профессионального потенциала подчиненных сотрудников и организационных структур. Рассмотрим психологические особенности реализации этих функций и рекомендации по их правильному осуществлению.

Вопрос 2. Психологическая оптимизация анализа положения дел и принятия управленческих решений.

Анализ положения дел предшествует принятию управленческого решения. Он ориентирован на специфику этого решения: выполнение определенной задачи, проведения правоохранительной операции, совершенствование деятельности определенной службы, решение определенной проблемы (в функционировании службы, кадровой, связанной с оперативной обстановкой и др.). Анализ отталкивается от четкого осознания необходимого результата, который может выражаться либо в решении определенной задачи или проблемы либо в налаживании определенного процесса деятельности. Далее необходим анализ того социального явления, на которое должна направляться деятельность - его характеристик и причин порождения. Неправильное понимание причин ведет к неправильным решениям. Следующим этапом анализа является оценка внешних и внутренних возможностей (ресурсов) для достижения необходимого результата. Анализ должен касаться субъективных факторов недостатков работы подчиненных их недостаточных умений, мотивов и интересов.

Для принятия решений по комплексному совершенствованию определенного направления служебной деятельности необходимо выделить то звено сотрудников, от которых зависит ее результативность и проанализировать насколько их функции, направления усилий и возможности их выполнения отвечают требуемым результатам (в какой мере имеются возможности осуществлять именно те функции, от которых зависит результат).

При анализе возможны субъективные ошибки, неверные оценочные шаблоны. Необходимо учитывать, что более глубоким знанием ситуации, обстановки и проблемы обладают те сотрудники, которые имеют к ней непосредственное отношение. Сам руководитель лично не в состоянии владеть глубиной процессов, проблемных моментов, тонкостей, нюансов, в отличие этих сотрудников, поэтому для изучения положения дел необходимо получать детальную информацию от этих сотрудников, путем индивидуальных или групповых бесед. Этот процесс может противоречиво восприниматься руководителем, поскольку он якобы опускается до уровня рядового сотрудника, демонстрирует свою неосведомленность или предвосхищает рассказ о проблемах, которые могут оправдывать неэффективную работу сотрудников. Он может также с недоверием восприниматься и сотрудниками, которые будут опасаться последствий откровенного рассказа и скрывать собственные недостатки. Однако без информации снизу нельзя владеть реальным положением дел и ее систематическое получение в процессе деловых бесед должно быть правилом руководителя. Наиболее объективную информацию сотрудники могут давать по вопросам оперативной обстановки, а при преодолении опасений и барьеров о проблемах собственной деятельности. Привлечение сотрудников к анализу и оценке положения дел играет положительную роль, формируя у них чувство собственной значимости и внимание к более глубокому изучению обстановки и ее причин и пробоем их деятельности.

Важное значение имеет совместный анализ проблемы с позиций «на равных», а не в форме отчета или доклада начальнику, при которой информация преподносится в выгодном для сотрудника свете или умалчивается. Эта информационно-аналитическая работа в беседах с рядовыми сотрудниками весьма полезна для руководителей высокого уровня, когда они могут из первых уст познавать положение дел. Ее получать проблематично из-за блокирующих влияний нижестоящих руководителей, опасющихся просачивания информации о недостатках, а также из-за опасения самих сотрудников информировать о реальном положении дел.

Аналитическая работа продолжается при выработке решения, поскольку возникает необходимость получения дополнительной информации.

В современной мировой практике, в том числе правоохранительной, аналитическая работа приобретает все большее значение. Создаются

аналитические центры, обладающее масштабными базами данных, разрабатываются теории анализа, ведется подготовка аналитиков. Анализ позволяет прогнозировать развития социальных процессов, в том числе преступности, что позволяет принимать упреждающие меры.

Психология принятия решений

Принимаемые решения могут иметь различные формы: в виде распоряжений по решению конкретной задачи или проблемы, планов служебной деятельности, комплекса мероприятий, программ, инструкций. Решение может быть целевым (какой результат надо достичь) и содержательным - сто необходимо сделать.

Необходимо выделить ряд психологически важных моментов выработки и принятия решений в виде планов. Планы (программы), предусматривающие комплекс определенных мероприятий, конкурируют с функциональными обязанностями и в этой связи в часто их дублируют. Приоритет должен отдаваться не разовым мероприятиям, а систематической деятельности по решению определенных вопросов.

При планировании проявляются психологические противоречия. Так, планирование на основе предложений от служб и низовых подразделений мотивирует выдвижение ими предложений, гарантированно выполнимых, хотя и малозначимых для совершенствования деятельности. Риск неисполнения напряженных планов и жесткость ответственности за это мотивирует подачу формальных предложений, дублирование в них функциональных обязанностей, закрепление тех мероприятий, которые фактически выполняются, создание планов импозантных по форме, но не по содержанию мероприятий, совершенствующих деятельность. В этой связи необходим анализ предлагаемых мероприятий с точки зрения их значимости и комплексности. Надо ответить на вопрос: если их выполнить, то даст ли это в достаточной мере желаемый результат. При навязанных сверху мероприятиях проявляется тенденция к их формальному выполнению с уделением внимания документальному оформлению. Для преодоления таких противоречий целесообразно ввести наряду с обязательными и специальный вид планируемых мероприятий, имеющих рекомендательно-инициативный характер. Их выполнение не обязательно, но учитывается в отчетах как инициатива и положительный опыт, а при качественном выполнении поощряется. Их выполнение приобретает позитивную мотивацию, в отличие от мотивации избежания наказания. Они будут восприниматься как возможность положительно себя проявить.

Принятие решений должно учитывать психологическую закономерность: сотрудники более положительно относятся к решению руководителя, когда они участвуют в его выработке и оно выражает их предложения. В этом случае оно воспринимается как собственное и усиливает мотивацию исполнения. Поэтому целесообразно включать сотрудников наряду с руководителями в

выработку решений, используя технологию мозговой атаки. Проведение таких мероприятий формирует у сотрудников установку думать как совершенствовать деятельность. Она отличается от установки исполнителя, который склонен думать как выполнить поручение экономя ресурсы, обеспечив избежание ответственности. Такое участие также укрепляет ощущение собственной значимости, мотивирует показать себя умным и ответственным в глазах руководителя и коллег.

Принятие решений по внедрению новых форм и технологий работы также требует учета психологической специфики. Они должны прорабатываться с исполнителями не по документальному поручению (резолуции) подготовить предложения, а при непосредственном общении руководителя, формирующем личную значимость, престижность, доверие осуществить нововведение. Формальнобюрократическое поручение вызывает и формальное отношение к выполнению этого поручения. Новые идеи и основанные на них решения, как правило, встречают сопротивление и при разработке и при внедрении. При разработке возникает опасение новизны, критики, возможной неудачи при исполнении, барьер отказа от традиционного, нежелание проводить основательную интеллектуальную работу. Установлена закономерность прохождения нововведений. Как правило, новая идея вначале воспринимается как нечто несерьезное, через некоторое время она активно критикуется, затем критика ослабевает (надоедает об этом говорить), а еще через некоторое время нововведение воспринимается как должное.

При подготовке предложений подчиненными сотрудниками для принятия решений существенно сказываются их личные интересы и сложившиеся шаблоны. Выдвижение нестандартных предложений не редко встречает внутренние барьеры, как и скептическое отношение руководителей.

Планирование часто воспринимается как формальное явление, как документ для контроля и оценки вышестоящими органами, а не как практически необходимый. В этой связи возникает вопрос необходимо ли оно вообще, ухудшится ли деятельность, если не будет документального планирования (а лишь функциональные обязанности), какое оно должно быть? Ответы на них могут быть следующие.

1. Планирование не должно дублировать функциональные обязанности.

2. В планах должны быть определены сроки (графики) проведения стандартных мероприятий и мероприятий по совершенствованию: проверок, совещаний, завершения нормативно-методических разработок и их внедрений, материальных и технологических нововведений, а также аналитических проработок проблем и вопросов, связанных с возможностью нововведений.

3. Планирование в низовых подразделениях может быть минимальным, поскольку их деятельность в большей мере основывается на

функциональных обязанностях и исполнении решений вышестоящих органов, а ее совершенствование носит инициативный характер.

4. В органах управления планирование должно в большей мере должно предусматривать мероприятия по совершенствованию деятельности служб и решению проблемных вопросов.

Для продуктивного планирования целесообразно изучение мнения низовых подразделений о проблемах, в том числе при реализации принятых решений. Выражение этого мнения должно стимулироваться, а не пресекаться, поскольку проблемы необходимо выявлять и решать, а не скрывать (принцип японского менеджмента). Также для планирования в органах управления целесообразно стимулировать выдвижение идей и предложений от низовых подразделений по совершенствованию деятельности, в том числе от отдельных сотрудников. Эти предложения рассматривать не в порядке оценочного ответа на них, а вести накопительный анализ, желательно независимой аналитической службой, поскольку функциональная служба склонна сдерживать постановку проблемных вопросов, которые якобы свидетельствуют о недостатках организации деятельности. Надо учитывать существующий барьер для предложений о нововведениях в связи с расхожим мнением о том, что «инициатива наказуема» и ее исполнение поручат самому инициатору, да еще с возложением ответственности. В этой связи целесообразно открыть возможность анонимных предложений.

Важным резервом совершенствования деятельности и принятия по этим вопросам решений является создание проблемных групп, а возможно и постоянно действующих советов при управленческих структурах из числа опытных работников служб низовых подразделений, склонных к совершенствованию деятельности и обладающих умственными способностями. В территориальных органах целесообразно также проведение мероприятий в службах по обсуждению проблемных вопросов и методов совершенствования деятельности.

Целесообразно развивать коллективную проработку порядка и способов выполняемых задач, совершенствования функций. При проведении таких даже кратковременных обсуждений очень заметны индивидуальные позиции сотрудников, их положительные стремления или безразличие.

В международной практике развития инновационной активности показателен пример японских кружков качества.

В Японии важную роль в формировании системы комплексного управления качеством в сыграли так называемые кружки качества. Для достижения высокого качества потребовался обмен информацией на многоцелевых встречах (совещаниях) на разных уровнях. Такие встречи как, например, заседания кружков качества обеспечивают горизонтальные связи, а взаимоотношения по подчиненности - вертикальные связи. И те и другие необходимы и позволяют вовлечь в управление качеством весь персонал, начиная с руководителей высшего

звена, управляющих, инженеров, мастеров и кончая всеми без исключения рабочими.

Возникнув в Японии в 1962 г., кружки качества нашли повсеместное распространение. В 1970 г. в этой стране было зарегистрировано 30 тыс. кружков качества, к 1984 г. их число превысило 1 млн., а к концу 80-х гг. их насчитывалось около 2 млн. Например, в компании "Хонда" их активность охватывала в середине 80-х гг. почти все участки на большинстве предприятий компании. В 1970 г. в Японии было опубликовано руководство по созданию и организации деятельности кружков качества.

Кружки качества - это небольшие группы (до 10 чел.), объединяющие рабочих одного производственного участка или отдела. Они собираются, как правило, раз в неделю и в течение часа обсуждают такие производственные проблемы как качество работы, производительность труда, обеспечение безопасности и т.д. По некоторым оценкам, работа кружков позволяет японским компаниям ежегодно экономить 20-25 млрд. долл. Основная масса кружков качества (от 80 до 90%) действует в сфере производства. Особенно широко они используются в электронной промышленности и ряде других отраслей.

На многих японских предприятиях кружки качества обычно собираются до или после рабочего дня и обсуждают, как решить намеченные проблемы. Такая сверхурочная деятельность оплачивается, но частично, и не по таким высоким ставкам, как за основное рабочее время. Одним из главных условий успешной деятельности кружков качества является непосредственное вовлечение в их работу руководителей. Это связано с тем, что по статистике 80% проблем качества могут быть решены только с участием руководителей высшего уровня.

В японских компаниях кружки качества сделали тем средством, с помощью которого на каждом уровне производства снизу доверху коллективно прорабатываются и вносятся предложения по повышению качества продукции, процессов и ресурсов. В среднем в 80-е гг. каждый японский рабочий (и служащий) ежегодно вносил 5-6 предложений по совершенствованию производственного процесса, из которых 60-80% реализовывались на практике. Это существенно больше, чем, например, в США, где число рацпредложений на одного занятого в те же годы составило 0,15, а уровень их внедрения - 24%. Сейчас более чем в **50 странах** широко используется данная форма участия рабочих и служащих в улучшении качества выпускаемой продукции, действуют такие кружки.

По оценке экспертов, на 80% успехи японских фирм связаны с тремя основными факторами, включающими: необычайно высокую активность рабочих; дух сотрудничества; постоянный поиск путей повышения качества. Они позволяют улаживать различные конфликтные ситуации личного характера и решать проблемы взаимоотношений между людьми.

В 80-е гг. наряду с обучением членов кружков качества и членов других так называемых малых групп участия (различные информационные группы,

советы по совершенствованию техники безопасности, группы бездефектного производства, кружки по содержанию оборудования в исправности и др.) все более важное значение стало придаваться развитию у работников стремления к максимально эффективному труду, причем главным образом не из-за боязни санкций или ради материального поощрения. По данным известного специалиста по качеству Дж. Джурана, экономический стимул участия японских рабочих в деятельности кружков качества находится на последнем месте среди основных мотивов их приобщения к этому движению. Так, на оплату рационализаторских предложений японская фирма расходует средств в среднем в 30 раз меньше, чем американская. При этом значительная часть внеурочного времени, затраченного рабочими на собраниях кружков качества, не оплачивается.

Уже в 80-е гг. управляющие (особенно крупных фирм) все чаще стали сталкиваться с положением, когда рабочих перестает удовлетворять выполнение простых повторяющихся операций независимо от получаемой денежной компенсации. Все активнее проявляется их стремление (в силу роста общего уровня жизни, а также повышения образования) заняться более интеллектуальной работой, связанной с самостоятельным поиском оптимальных способов и методов выполнения более сложных (и интересных) производственных заданий. В этих условиях важнейшей функцией управления качеством становится перестройка характера работы малых коллективов (в том числе кружков качества), выражающаяся в передаче части простейших функций управления самим рабочим, с тем чтобы они могли более самостоятельно принимать решения, контролировать и совершенствовать выполняемые операции в интересах повышения качества продукции и производительности труда. При этом сам управляющий из плановика и контролера превращается в консультанта, направляющего творческую активность рабочих в необходимое русло.

Вопрос 3. Психологическая оптимизация подготовки личного состава к выполнению задач, контроля и стимулирования

Психология подготовки подчиненных к исполнению решений

Она включает обеспечение правильного понимания принятого решения, необходимого результата от его выполнения, возможных проблем и выработку собственного оперативного плана реализации решения (поставленной задачи) с определением действий, порядка их выполнения и взаимодействия. Поэтому важно, чтобы решение и необходимый результат были правильно поняты, если они являются нестандартными.

Одним из примеров доведения решения до подчиненных является установленный уставом порядок оформления и доведения боевого приказа командира. В приказе командир указывает:

- краткие выводы из оценки обстановки;
- задачи общевойскового подразделения (части), задачи соседей и

разграничительные линии с ними;

- задачи, выполняемые в интересах общевойскового соединения, части, (подразделения) силами и средствами старшего начальника;
- задачу подразделения, поставленную старшим начальником;
- доводит замысел боевых действий (выполнения полученной задачи);
- ставит задачи подразделениям;
- указывает место и время развертывания пунктов управления и порядок передачи управления, время готовности к ведению боевых действий (выполнению поставленной задачи).

При доведении решения руководитель может варьировать самостоятельностью подчиненных в выработке оперативного плана его исполнения. В одних случаях осуществляя его детализацию, в других ставя задачи и обращая внимание на отдельные моменты. Это зависит от стандартности задачи или новизны, степени подготовленности исполнителей

На стадии доведения решения могут выявляться его проблемные вопросы, препятствия выполнению решения, которые более объективно осознают исполнители в отличие от руководителя или предложения более рациональных вариантов. В этой связи руководитель должен быть открыт для их учета или обсуждения и коррекции решения, вплоть до приостановления его выполнения для дополнительной проработки. Он должен выяснить мнение подчиненных. Иногда исполнители критически воспринимают решение имея желание обратить внимание на его сложность и требуемую напряженность усилий. В этом случае руководитель должен дать понять, что он осознает эту сложность и надеется, что подчиненный с ним справится, выразить поддержку, а не оборвать его. Если это будет сделано психологически правильно, то руководитель этим повысит мотивацию исполнителя.

Поручение должно восприниматься как справедливое с точки зрения распределения нагрузки и ее сложности. Иногда руководитель низового звена эту справедливость нарушает в угоду сотруднику, с которым у него дружеские отношения, поручая ему легкие задания, а сложные неопытному или тому к кому испытывает неприязнь или желание от него избавиться. В этой связи руководитель более высокого уровня должен обращать внимание на справедливость распределения нагрузки. Такая несправедливость существенно ухудшает психологический климат и мотивацию сотрудников.

При подготовке подчиненных в случае к выполнению сложной или нестандартной задачи осуществляется детализация решения для его оптимального выполнения. Это целесообразно осуществлять совместно с руководителями низшего звена и/или исполнителями.

Важным результатом подготовки исполнителей является создание должной мотивации и мобилизации воли. Такая мотивация создается комплексом методов:

- 1) объяснением значимости и необходимости выполняемого

мероприятия (для правопорядка, достижения определенных результатов, для коллектива), признанием его сложности и ответственности, что подразумевает необходимость способностей, воли, ответственного отношения и апеллирует к потребностям в самовыражения и самоутверждения;

2) демонстрацией уважительного отношения и веры в способности работника, косвенным обращением к личной значимости его выполнения (подтвердить свой авторитет, свои способности), но не допуская «торга»;

3) апелляцией к положительному примеру, опыту других работников, что снижает сопротивление и актуализирует чувство «я не хуже»;

4) обращением к чувству «нашего долга», «долга нашей работы» как представителей ответственной и значимой профессии (а не напрямую к обязанности работника, что имеет формально-бюрократический смысл);

5) выражением готовности оказать поддержку;

6) выяснением личного отношения к решаемой задаче и личных опасений, что часто побуждает работника показать себя готовым к выполнению и обладающим необходимыми качествами;

7) проявлением понимающего отношения к трудностям, на которые обращает внимание исполнитель, что способствует его удовлетворению, что услышали и поняли сложность предстоящего дела.

Высший результат мотивационной подготовки исполнителя - формирования желания выполнить задание, вдохновения и решимости преодолеть трудности, чувства ответственности перед руководителем и коллективом.

При включении в выполнение ответственного решения группы сотрудников или всего служебного коллектива, возможно использование предварительных бесед с более опытными авторитетными сотрудниками для их мотивирования, что породит их мотивирующее влияние на других.

Руководитель при мобилизации сотрудников на выполнение задачи должен демонстрировать в большей мере стиль вдохновляющего лидера, ведущего за собой, придающего уверенность. Мотивацию снижает демонстрация бюрократического стиля, проявление недовольного или угрожающего отношения к сотрудникам (как к ленивым, нерадивым и т.п.), дистанцирование от ответственности за выполнение поставленной задачи.

В мотивировании выполнения задач необходимо по возможности пробуждать следующие мотивы: мотив состязания (мы не хуже других, а лучше), первенства (впервые это будет сделано нами), самоутверждения в способностях (мы докажем свои способности), мотив ответственности перед руководителем при его авторитете (мы вас не подведем или вы будете нами гордиться).

Психология осуществления контроля

Контроль имеет несколько целей: оценка успешности выполнения поставленной задачи, выявление объективных проблем, недостатков в

деятельности подчиненных, а также выявление положительных моментов в их деятельности. На основе контроля корректируется решение, методы его выполнения, оказываются мотивирующие влияния. Психологическим результатом влияния контроля на подчиненных должно быть формирование у них убеждения, что и упущения, и положительные проявления (старания, результаты, инициатива) не останутся незамеченными.

Психологически важное значение имеет позиция, демонстрируемая руководителем при осуществлении контроля, которая обусловлена сознательной целью или привычным стереотипом руководителя и его отношением к подчиненным, что он может не вполне осознавать. Так, руководитель может осуществлять контроль с акцентом внимания и установкой:

- выявить проблемы для их решения;
- выявить положительные проявления подчиненных для учета при стимулировании;
- найти упущения подчиненных для того, чтобы применить устрашение или показать свою строгость, власть;
- найти упущения для того чтобы поправить и мотивационно настроить;
- выполнить формальную обязанность для записи.

Подчиненные интуитивно чувствуют позицию руководителя и реагируют соответствующим эмоционально-мотивационным состоянием.

Правильной будет комплексная установка с доминированием положительного начала. При ней руководитель контролирует конструктивно, тем самым поддерживает мотивацию и своевременно корректирует деятельность.

Контроль должен быть психологически оптимальным по интенсивности. Более интенсивный контроль необходим неопытному и недобросовестному сотруднику, а также при новизне или высокой ответственности решаемой задачи. У опытного и добросовестного сотрудника интенсивный контроль, частые требования отчета вызывает отрицательную реакцию и ассоциируется с недоверием начальника, его

желанием придраться, лишний раз показать свою значимость. В этой связи контроль должен сочетаться с доверием.

Контроль должен осуществляться явно и неявно (попутно с выполнением других управленческих функций), планомерно и внезапно. Это обеспечивает поддержание ответственности.

Способы контроля: личное наблюдение, контроль через нижестоящих руководителей, контроль по докладу исполнителя, контроль для проверки информации об отрицательных действиях сотрудника. Осуществление контроля не может обойтись без информации, получаемой от сотрудников. Наблюдательный и умеющий слушать руководитель по косвенным признакам

может отметить важные моменты в деятельности сотрудников, их взаимоотношения, причину таких отношений. Осторожно необходимо относиться к конфиденциальной информации сотрудников об отрицательных проявлениях кого-либо из коллектива. Она может быть весьма субъективной и манипулятивной. Ее следует принять во внимание без выводов и проверить, а также оценить мотивацию человека, доводящего такую информацию (не вызвана ли она личной неприязнью, соперничеством или желанием расположить руководителя). Не следует специально стимулировать «наушничество», но и не препятствовать информированию, относясь к этому нейтрально. У некоторых руководителей проявляется высокая восприимчивость к негативной информации и отторжение информации о положительных проявлениях. Это психологически неправильный подход. Выслушать сотрудника, докладывающего об успехах, стараниях значит дать возможность удовлетворить его потребность в одобрении. При этом контроль по отчету может быть эффективным, если руководитель, выслушивая отчет, уточняет детали выполненной работы и результатов. В этом случае вскрывается реальность работы и ее качества. Полезно периодически перепроверять объективность выполнения доложенных сотрудником действий и их результатов.

Контроль вышестоящих органов должен максимально быть ориентирован на проверку реальных дел и их результатов, а не планов и отчетов. Акцент на проверку по документации играет отрицательную роль в организации практической деятельности. Он должен также быть направлен на выявление как упущений, так и положительного опыта и достижений. Для этого необходимо совершенствование методики и практики контроля реальной деятельности по каждой линии службы.

Осуществление контроля со стороны руководителя и вышестоящих органов должно сопровождаться формированием конструктивного отношения к нему, как необходимому средству обеспечения деятельности, выявления проблем и оказания помощи в их решении, упреждения серьезных упущений, выявления положительного опыта, а не как средства наказания сотрудников. Контроль как основание наказания необходим для тех, кто совершает должностные преступления и не желает добросовестно работать.

Психология управленческого стимулирования

Стимулирование - это важнейшее средство мотивирующего воздействия, хотя и не единственное. Оно представляет собой применение руководителем и коллективом воздействий, несущих положительное либо отрицательное переживание, в связи с положительными или отрицательными проявлениями и результатами деятельности и поведения. Позитивное стимулирование многообразно, включая официальные формы (поощрение, повышение в должности, премирование) и психологические в виде положительной оценки (похвалы), выражения благодарности, проявления доверия, положительного

отношения и поддержки и т.п. Негативное стимулирование также включает официальные формы (взыскание, меры общественного воздействия вынесенные судом чести, депремирование) и психологические, в форме критики со стороны руководителя и членов коллектива, проявления недоверия, отрицательного отношения и т.п.). Наиболее активно применяются меры психологического стимулирования. Они могут использоваться целенаправленно и неосознанно, как непровольная реакция руководителя, порожденная его привычками (стереотипами) под влиянием настроения. Позитивное подкрепление может быть смысловым, когда отмечается положительное значение действий, и эмоциональным, когда выражается положительное отношение, благодарность, восхищение и т.п. Реакция на позитивное психологическое стимулирование как правило усиливает мотивацию достижения успеха. Но может встречаться у сотрудников, уклоняющихся от добросовестного труда, ощущение возможности в дальнейшем не напрягаться. Тем не менее, положительная оценка таких сотрудников за проявленное старание остается главным инструментом изменения их мотивации, наряду с контролем и использованием справедливой критической оценки. Положительное проявление такого сотрудника целесообразно использовать для похвалы, а также для индивидуальной мотивирующей беседы, имеющей позитивное основание в отличие от беседы в связи с упущением.

Позитивное стимулирование руководителем должно использоваться за: 1) проявления старания, 2) достижения результата, 3) проявления профессиональных и моральных качеств. Стимулирующее влияние должно быть в уважительном тоне без иронии или высокомерного одолжения. Официальное поощрение сотрудника необходимо объявлять перед коллективом и целесообразно сопровождать лаконичной личной положительной оценкой.

Использование негативного стимулирования должно быть обоснованным и соразмерным упущениям, не допускающим унижения сотрудника. Психологическое негативное стимулирование, как правило, выражается в замечании или критике. Его восприятие сотрудником вызывает отрицательные переживания и психологическую защиту, которая может быть в молчаливых или явных проявлениях (самооправдание, игнорирование, рационализация, обвинение руководителя, обида, пререкания, злоба, демонстративность и др.) У лиц с недостаточно сильной нервной системой жесткая критика вызывает подавленность и потерю мотивации и волевых усилий. Психологическая задача заключается в том, чтобы сотрудник внял критике, внутренне признал ее объективность и искренне захотел исправить положение дел или не допускать неправильных действий. Критике обычно предшествует выяснение причин, выслушивание объяснений сотрудника. На этой стадии заметно его отношение к упущению. Возможно несколько вариантов реагирования

сотрудника, от которых зависит психологически правильная реакция руководителя:

1) искреннее либо формальное признание сотрудником своего упущения, высказывание готовности понести наказание, обещание исправить положение дел, оправдание и указание причин упущения и др. Руководитель может отметить, что вопрос об ответственности за упущение будет рассмотрен отдельно, а для улучшения положения дел необходима добросовестная работа сотрудника, о чем рекомендовать ему подумать и проинформировать.

2) оправдание сотрудника, вплоть до обвинения руководителя. В этом случае руководителю необходимо вести себя достойно, не подавляя сотрудника и не оправдываясь. Целесообразно прокомментировать мотивацию самооправдания сотрудника (довести ее до сознания, что снижает ее накал) и отметить негативные последствия его действий или рекомендовать подумать как следует работать (или вести себя) в дальнейшем, сказав, что к этому разговору мы еще вернемся.

Для конструктивного восприятия критики в присутствии коллектива необходимо «сопроводить» ее положительной личной мотивацией (смыслом): руководитель критикует, стремясь улучшить положение дел, сохранить авторитет коллектива, обеспечить нормальную работу, не допустить отрицательных последствий и т.п. Сотрудники это интуитивно чувствуют и более конструктивно относятся к критике. В то же время не следует выражать критику с мотивацией властного самоутверждения, стремления унижить сотрудника, испортить ему настроение, продемонстрировать его более низкое положение. Критика может быть эмоциональной, но при этом выражающей переживание руководителя за дело, за достоинство коллектива и даже за самого критикуемого («Как вам объяснить, чтобы уберечь вас от наказания?»). Излишне жесткая эмоциональная критика «с перебором» может вызвать у самого руководителя чувство вины, особенно, если он будет видеть неодобрение коллектива, что будет побуждать его к компенсации либо доказывать, что он был прав. Поэтому «лучше недогнуть, чем перегнуть». Руководителю важно создавать в глазах коллектива и нерадивого сотрудника «моральное право» применить к нему строгое воздействие. Оно возникнет, если руководитель прежде предупреждал, внял заверениям сотрудника исправить положение дел, не наказывал его за прежнее упущение. Руководителю целесообразно исходить из того, что применение наказания - это результат того, что он не сумел воспитать сознательное добросовестное отношение сотрудника к делу и соблюдению дисциплины, это факт собственной неэффективности.

Для конструктивного реагирования на критическую оценку целесообразно ее применять правильно, а не стереотипно в виде разноса или шаблонного вопроса «Почему вы это допустили?». Вот несколько приемов:

1) замечание можно сделать не в виде отрицательной оценки, а в виде

требования поступать как положено;

2) предварить критику констатацией некоторых положительных способностей или достижений (но без интонации упрека, что не провоцирует защиту), а затем высказать критику;

3) кратко и строго высказать замечание или отрицательную оценку действиям или проявленным отрицательным качествам и надежду, что это не повторится или будет исправлено (краткость также не успевает вызывать защитную реакцию);

4) после критической оценки объяснить сотруднику неизбежные или возможные отрицательные последствия для дела, коллектива и самого сотрудника;

5) после констатации упущения задать вопрос сотруднику к чему это может привести или как он видит возможность исправить положение дел (это переключает внимание с оправдания на решение проблемы).

В стимулирующих влияниях важно обеспечить оптимальный баланс позитивных и негативных воздействий. Позитивные влияния должны преобладать в публичных проявлениях. Их целесообразно осуществлять в присутствии других сотрудников. В то же время негативные воздействия целесообразно использовать индивидуально, а публично, как правило, для негативного примера или для включения влияния коллектива, если сотрудник умышленно систематически допускает недостатки в работе.

Выводы:

1. К основным управленческим функциям относятся: 1) анализ положения дел; 2) выработка и принятие управленческих решений; 3) подготовка сотрудников к выполнению решений; 4) осуществление контроля; 5) стимулирование деятельности сотрудников.

2. Анализ предшествует принятию управленческого решения. Он ориентирован на его специфику, отталкивается от четкого осознания необходимого результата.

3. Важным результатом подготовки исполнителей является создание должной мотивации и мобилизации воли. Такая мотивация создается комплексом методов, адекватным стимулированием и контролем.