**Лекция 5**

**Раздел 2 «Психологические и социальные механизмы управления персоналом»**

**Тема 2.1 «Социально-психологические аспекты управления персоналом»**

**5.1 Социально-психологические аспекты управления персоналом**

**5.2 Социологические методы управления**

**5.3 Создание оптимального социально-психологического климата в коллективе**

**5.4 Способы психологического воздействия на персонал**

**5.1 Социально-психологические аспекты управления персоналом**

**Социально-психологические аспекты управления персоналом** — это способы влияния на коллектив или отдельных работников для координации их деятельности в процессе функционирования организации, основанные на использовании социальных механизмов управления (система взаимоотношений, социальных потребностей).

**Некоторые элементы социально-психологических аспектов управления персоналом**:

* социальный анализ в коллективе работников;
* планирование социального развития;
* создание творческой атмосферы в коллективе;
* участие работников в управлении;
* стимулирование социального коллектива;
* удовлетворение духовных потребностей и культурных прав;
* формирование коллективов, групп;
* создание нормального психологического климата (адаптация в коллективе);
* установление социальных норм поведения;
* развитие инициативы и ответственности работников;
* установление моральных санкций и поощрений.

Специфика социально-психологических аспектов состоит в том, что преимущественно используются неформальные объекты воздействия: интересы личности, группы или коллектива в целом.

Успех деятельности организации во многом определяется уровнем квалификации ее сотрудников, степенью сплоченности команды, работающей на одну идею. Поэтому подбор персонала дело первостепенной важности для любой фирмы, будь то завод-гигант или частная парикмахерская.

***Социально-психологические методы управления*** основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

– ***социологические методы;***

– ***психологические методы;***

Первые призваны воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального психологического климата, изучение общественного мнения и др.), а вторые – на отдельных работников (методы психологического отбора, изучения и оценки кадров и т.д.).

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа. Так, 91% опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению его оплаты, 82% опрошенных работников массовых профессий интересуются и «болеют» за успехи своих коллег.

Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

***Главная цель применения этих методов*** – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом 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 коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив – ***убеждение.***

Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения.

## **5.2 Социологические методы управления**

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

***1. Анкетирование*** является важной процедурой оценки и отбора претендентов.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующее:

1) соответствие уровня образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;

2) соответствие практического опыта характеру должности;

3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;

4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки);

5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае найма. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т.д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом.

Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с претендентом.

***2. Интервью-собеседование*** не является идеальным методом личностной оценки претендента, поэтому оно дополняется другими методами. Основной целью собеседования является получение ответа на вопрос, заинтересован ли кандидат в вакантной должности и способен ли он ее качественно выполнять.

В процессе проведения интервью существует ряд проблем, в основе которых лежат эмоциональные и психологические параметры. Поэтому весьма важно избежать ошибок в процессе интервьюирования.

***3) Социометрический метод***незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.

Социометрическая структура группы несет важную информацию о характере межличностных отношений в группе. Зная такую структуру, можно ответить на вопросы:

– Кто является неформальным лидером группы?

– Каково распределение статусов?

– Какова эмоциональная сплоченность группы?

– Кто кого предпочитает в общении?

– Через кого лучше оказывать влияние на конкретного члена группы?

***4) Метод наблюдения***позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях.

В исследованиях может использоваться включенное наблюдение, когда исследователь включается в определенную социальную деятельностную ситуацию и анализирует события как – бы «изнутри», и невключенное (простое) наблюдение, когда события регистрируются со стороны.

# **5.3 Создание оптимального социально-психологического климата в коллективе**

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это, в свою очередь, связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием, как организации, так и условий труда.

Значимость социально-психологического климата определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем, как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. Социально-психологический климат выступает также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива. Эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на результаты ее, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные.

***Социально-психологический климат*** – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

**Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата:**

– доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;

– доброжелательная и деловая критика;

– свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающегося всего коллектива;

– отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

– достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;

– удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

– высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;

– принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Установлено что между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

**Характеристики социально-психологического климата, как:**

1) общий эмоционально-динамический, эмоционально-психологический настрой;

2) настроение группы, определяемое межличностными отношениями совместно живущих, работающих или обучающихся людей;

3) атмосфера, складывающаяся между работниками, непосредственно контактирующими друг с другом;

4) социально-психологическая обстановка в коллективе, рассматриваемая с точки зрения психологической совместимости индивидов в составе малого трудового коллектива;

5) состояние коллектива, включающее эмоциональный, когнитивный, действенный компоненты межличностных отношений;

6) отражение комплекса явлений, связанных взаимодействием людей, условий труда, методов его стимулирования, взаимоотношений людей в процессе труда;

7) отношение членов коллектива к труду вообще, к выполняемой работе, условиям жизнедеятельности коллектива, ценностям различных социальных общностей, групповой атмосфере, общему стилю и тону групповых взаимодействий, социальным ценностям;

8) морально-политическое единство членов коллектива, их сплоченность, взаимоотношения, общие мнения, настроения, традиции и другое.

Характер руководства также воздействует на социально-психологический климат коллектива.

# **5.4 Способы психологического воздействия на персонал**

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. Рассмотрим их более подробно.

***Внушение*** представляет собой психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Внушение может вызвать у человека, иногда помимо его воли и сознания, определенное состояние чувств и привести к совершению человеком определенного поступка. Крайне негативной формой внушения является зомбирование личности, когда человеку прививаются строго определенные формы поведения, выходящие за пределы моральных норм.

***Убеждение*** базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

***Подражание*** является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, образцы поведения которого являются примером для других.

***Вовлечение*** является психологическим приемом, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руководителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

***Побуждение*** – позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значимость сотрудника в организации.

***Принуждение*** – крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздействия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенную работу. Желательно применять принуждение только в чрезвычайных (форс-мажорных) обстоятельствах, когда бездействие может привести к жертвам, ущербу, гибели имущества, людей, несчастным случаям.

***Осуждение*** – прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

***Требование*** имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих отношениях категорическое требование идентично с запрещением, выступающим в виде легкой формы принуждения.

***Запрещение*** предполагает тормозящее воздействие на личность. К нему мы относим запрещение импульсивных действий неустойчивого характера, что, в сущности, является вариантом внушения, а также запрещение недозволенного поведения (выпивка, бездеятельность, попытка хищения или брака). Этот метод стоит на грани двух главных методов воздействия – принуждения и убеждения.

***Порицание*** обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: «он один из нас». В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое «Я», он часто рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

***Командование*** применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы-то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают. В жизни встречаются запретительные и побудительные разновидности команд. Первые: «Прекратите!», «Перестаньте нервничать!», «Замолчите!» и т.д. – направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком. Вторые: «Идите!», «Принесите!», «Выполняйте!» и т.д. – нацелены на включение поведенческих механизмов людей.

***«Взрыв»*** – прием, известный как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Применение «взрыва» требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью. В такой обстановке у человека происходит сбой нервных процессов. Неожиданный раздражитель вызывает у него сильный стресс. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже мир в целом.

***Метод Сократа*** основан на стремлении оградить собеседника от того, чтобы тот сказал «нет». Как только собеседник скажет «нет», его очень трудно повернуть в обратную сторону. Метод назван именем древнегреческого философа Сократа, который часто пользовался им, стараясь вести беседу так, чтобы собеседнику было легче сказать «да». Как мы знаем, Сократ непременно доказывал свою точку зрения, не вызывая со стороны оппонентов не только явного негодования, но даже самых незначительных негативных реакций.

***Намек*** – прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии и аналогии. В некотором смысле формой намека может быть совет. Сущность намека состоит в том, что он апеллирует не к сознанию, не к логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользоваться им лучше всего в ситуации конкретного настроения. Критерием меры здесь может выступить прогнозирование самопереживания: «Как бы я сам чувствовал себя, если бы мне подавали такие намеки?»

***Комплимент*** нередко смешивают с лестью. Если сказать человеку: «Как складно вы говорите!», то это польстит ему. Лесть приятна далеко не каждому, хотя часто люди не отмахиваются от нее. Французская пословица гласит: «Лесть – это умение сказать человеку то, что он сам о себе думает». Комплимент никого не обижает, он всех возвышает.

***Похвала*** является позитивным психологическим приемом воздействия на человека и оказывает более сильное действие, чем осуждение. Иногда достаточно сказать молодому сотруднику: «Сегодня Вы работаете значительно лучше и если еще чуть-чуть улучшите качество, то Вы достигнете превосходных результатов». Однако такая похвала опытному работнику может быть воспринята как обида, и его успехи лучше отметить в торжественной обстановке перед всем коллективом.

***Просьба*** является весьма распространенной формой общения между коллегами, молодыми и опытными работниками и реже применяется во взаимоотношениях руководителя с подчиненными. Просящий обращается за советом, помощью, инструкцией к другому сотруднику, когда сомневается в формах и методах выполнения работы или не в силах ее сделать самостоятельно. Просьба руководителя является эффективным методом руководства, т. к. воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважение к его личности.

***Совет*** – психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых рабочих и опытных руководителей. Можно сказать рабочему: «Иванов, замени инструмент» – это форма распоряжения. Можно сказать по-другому: «Я Вам советую заменить инструмент». Однако в оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов и просьб руководителем должно быть минимизировано и исключено в тех случаях, когда рабочий допускает брак и срыв заданий.

**Глоссарий по теме:**

*Социально-психологические методы* – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

*Социально-психологический климат* – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.