

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО  
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,  
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

## **Психология руководящего влияния и дисциплины труда в организации**

**Учебно-методическое пособие**

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

**Донецк  
2015**

*Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06. 2015)*

**Составитель:**

**Доцевич Т. И.**, к.псих.н., доцент кафедры философии и социологии Донецкого государственного университета управления

**Рецензент:**

**Диденко Н. Г.**, доктор наук государственного управления, профессор кафедры философии и психологии Донецкого государственного университета управления

**Психология руководящего влияния и дисциплины труда в организации:** учебно - метод. пособие / сост. Т.И. Доцевич; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 22 с.

Предложенное пособие знакомит с понятием и характеристикой видов психологических влияний, направленное на помощь государственным служащим с целью изучения ими делового общения как средства руководящего влияния и предоставляет рекомендации противостояния такому влиянию.

Пособие предназначено для работников местных органов исполнительной власти, должностных лиц местного самоуправления, которые учатся по профессиональным программам повышения квалификации, программами тематических краткосрочных семинаров, преподавателей Центра.

© Оригинал-макет. Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015

## Содержание

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Понятие и характеристика видов психологических влияний.....                             | 4  |
| 2. Дисциплина труда в организации .....                                                    | 10 |
| 3. Деловое общение как средство руководящего влияния.<br>Управленческие распоряжения ..... | 14 |
| 4. Противостояние личности неконструктивным влияниям .....                                 | 18 |
| Вопросы и задания для самоподготовки .....                                                 | 20 |
| Рекомендованная литература .....                                                           | 21 |

# 1. Понятие и характеристика видов психологических влияний

В общении между людьми осуществляется взаимодействие. Один человек способен своим действием вносить изменения в поведение и деятельность другой и в то же время сама изменяет свое поведение в результате действий своего партнера. Действие, направленное на партнера, которое вызывает изменения в поведении партнера, называется **влиянием**.

Таким образом, каждый участник общения одновременно и объект и субъект психологического влияния. Процесс обмена влияниями в ходе общения называют взаимовлиянием. Влияние одновременно является элементом взаимовлияния [6, с. 84-91].

Взаимовлияния реализуются в таких разновидностях: вербальные, физиологичные (частота сердечных сокращений), ситуативные, стойкие (характерологические). Влияние может быть сознательным и несознательным, положительно или негативно отражаться на поведении его адресата.

**Психологическое влияние** – это действие на психическое состояние, чувство, мысли, поступки других людей посредством психологических средств: вербальных, паралингвистических, невербальных [6, с. 85].

Большинство людей переоценивает вербальные средства влияний. Однако (по исследованиям американского психолога А. Меграбяна) при первой встрече на 55% доверяем невербальным сигналам, на 38% – паралингвистическим, только на 7% – вербальным. Влияние может иметь как позитивные, так и негативные последствия на поведение и состояние личности. Чтоб оценить их нужно раскрыть цели влияния.

Цели влияния направлены на удовлетворение собственных мотивов и потребностей субъекта посредством других людей или при их посредничестве. Может преобладать удовлетворение эгоистичных потребностей субъекта за счет других людей (продемонстрировать силу, пренебрежительность, карьеризм, унижить). При этом субъект пытается завуалировать их интересами дела. Если личность не осознает целей своих влияний, то важные для нее потребности (в поддержке, безопасности, поощрении, самореализации) удовлетворяются неконструктивно, неэффективно.

Формы социальных влияний: убеждение, внушение, подражание, заражение, конформность.

*Подражание* оказывается и у животных, и у человека, имеет большое значение для усвоения ребенком образцов мыслей, чувств, поведения взрослых. На его основе возникают убеждения, внушения, конформность, что регулируют межличностные нормы, которые, в свою очередь, определяют характер межличностных отношений.

Норма в этом случае – идея, эталон в сознании людей, который выступает в виде алгоритма поведения: что именно необходимо делать в определенной ситуации межличностных отношений.

*Конформность* – сознательное изменение (иногда только внешняя) личностью своих мыслей, оценок, взглядов. Менее глубокую трансформацию мысли личностью называют конформностью, более глубокую (мировоззренческую) – конформизмом. Внушаемость – несознательное изменение мыслей, установок, взглядов (см. табл. 1).

Управленческое влияние является частью, функциональной формой психологического влияния. Оно имеет место в системе разностатусных отношений руководитель-подчиненный. Структура управленческого влияния включает следующие составляющие:

- субъект (инициатор) – отдельные личности, социальные группы, организации;
- объект (адресат) – личность, общность, образ их жизни и деятельности;
- способы влияния – убеждение, внушение, подражание, заражение и тому подобное.

Динамика управленческого влияния включает три последовательных этапа:

- операционный – влияние руководителя на подчиненного;
- процессуальный – принятие или отторжение влияния его адресатом;
- результативный – соответствующие действия подчиненного как реакция на влияние [16, с. 180].

### **Факторы влиятельности личности руководителя**

Влиятельность определяется мерой тех изменений в поведении лица, что является следствием влияния со стороны другого лица. При этом влиятельность зависит от многих факторов: когнитивных, эмоциональных, индивидуально-личностных, социально-психологических, часовых.

Влиятельность обуславливается **когнитивными** характеристиками ситуации, относительно которой принимается решение. При высокой очевидности состояния дел достоверность влияния на изменение оценок ниже, а адекватность решения выше. П. Зоди сформулировал закон «социально-психологической целесообразности», за которым в условиях обсуждения растет адекватность выводов. Влияние на окружающих мнения личности ниже, когда можно проверить ее правильность (в технических, технологических задачах), и выше, когда задача не имеет однозначного решения и проверка его усложненная (моральные, социальные задачи). На трансформацию оценок влияют общественно-исторические приоритеты относительно норм поведения, качеств личности и тому подобное [4, с. 226].

Влиятельность партнера зависит и от его **привлекательности**. Симпатии к нему усиливают склонность к согласию с ним и – наоборот. При этом снижается способность человека объективно воспринимать ситуацию. Поэтому в производственных условиях оптимальными считаются деловые отношения с минимальными симпатиями-антипатиями, ориентированные на предмет труда.

Глубина и результативность взаимовлияния зависит от его длительности. Так, у супругов «со стажем» подобие личностей выше, чем у молодых. Эти явления – результат опыта общения в разных сферах супружеской жизни. У студентов содержание опыта общения обуславливает сближение их взглядов относительно интеллектуальных задач, учебного материала.

Влияние содержания общения на приспособление партнеров отображает **закон межличностного предпочтения**. Предпочитаются те черты личностей партнеров, которые оказываются в непосредственной практике общения и являются его условием.

В последние годы получили разработку вопроса **ассертивности личности**, то есть ее возможности достигать своих целей. Считается, что ассертивный человек способен сильнее влиять на других, или чувствует себя уверенно, знает, чего хочет. Однако М.Аргайл и его коллеги, описывая «ассертивное (настойчивое) поведение», указывают на некоторые факторы, содействующие ее возможному переходу в негативные формы. Так, чем выше статус человека и больше власть, тем тяжелее относительно нее сохранять «ассертивность» и более достоверное появление таких негативных реакций, как несогласие, отказ и тому подобное. Аналогичными факторами, которые осложняют ассертивное поведение человека, имеется сложность ситуации и ее необычность (например, наличие правил взаимодействия). Кроме того, очевидным является расхождение в культурных нормах того, что считается допустимым уровнем настойчивости в поведении, например для мужчин и женщин.

Содержание и динамика факторов влиятельности различествуют соответственно видам влияний. Например, факторы, которые усиливают внушаемость и конформность, – это:

- 1) максимальное влияние осуществляет объединение из трех влияющих лиц;
- 2) статус личности – субъекту влияния (авторитет, должность, возраст, пол, престиж);
- 3) публичность высказывания.

Результативность убеждения зависит от способности субъекта быть убедительным. Проведенные К. Ховландом (Йельский университет) исследования выявили принципы организации убедительной информации:

- Наиболее убедительными являются руководители, которые вызывают доверие и кажутся экспертами в своей отрасли.
- Доверие к руководителю растет, если он доведет и покажет, что отстаиваемая им позиция не приносит лично ему ни одного преимущества, а является важной для интересов дела.
- Доверие к руководителю растет, если он уважает мнение подчиненного и не пытается открыто ее оттолкнуть.
- Доверие к руководителю растет, чем выше его авторитет.

– При высоком авторитете руководителя подчиненных тем легче убедить, чем более глубокой имеется изначальное противоречие в их взглядах.

– Наибольший эффект дает обращение к эмоциям подчиненных в сочетании с логическими и конкретными аргументами.

– Восприимчивость подчиненных наилучшая, если они спокойные, довольные и заинтересованы в общении.

– Подчиненные со средним и высоким уровнем образования наилучше воспринимают двойную аргументацию (анализ альтернативных взглядов и их возражения); подчиненные с низким уровнем образования наиболее восприимчивы к односторонней аргументации.

#### **Характеристика видов психологических влияний.**

Арсенал психологических влияний достаточно широкий (см. таблицу 1.).

Таблица 1.

#### **Виды психологических влияний**

| Вид психологического влияния | Характеристика влияния                                                                                                                                                                                     | Средства влияния                                                                                                                                            |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Убеждение                    | Сознательный, аргументированный, имеет целью изменение суждения, обращения, намерения, решение А.                                                                                                          | Аргументы в доступном виде. Учет недостатков и преимуществ предложенного решения. Получение согласия на каждом этапе доведения                              |
| Самопродвижение              | Предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы И. оценили должным образом, благодаря чему И. получит преимущества (в ситуациях принятия на работу, продвижение в должности) | Демонстрация своих возможностей, предъявление сертификатов, дипломов, наград и тому подобное. Раскрытия своих целей, формирования запросов и условий        |
| Внушение                     | Сознательный, не аргументированный, с целью изменения состояния, обращения, намерений А.                                                                                                                   | Личный магнетизм, авторитет. Уверенность, четкое, небыстрое вещание. Условия ситуации – освещение, музыка, прикосновения и тому подобное. Выбор внушения А. |

|                              |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Заражение                    | Передача своего состояния или обращения А. посредством психофизиологических механизмов сознательно или бессознательно                                             | Личная энергетика поведения, артистизм, эмоциональность. Интригующее привлечение А. для выполнения действий, взгляды, прикосновения, телесный контакт                                    |
| Побуждение к подражанию      | Вызывает стремление наследовать И. осуществляется произвольно и непроизвольно, как и именно стремление                                                            | Демонстрация образцов мастерства. Пример милосердия, благородности, служение идеи. Знаменитость И., его новаторство, личный магнетизм, модное поведение и внешность, призыв к подражанию |
| Формирование благосклонности | Развитие в А. позитивного отношения к И.                                                                                                                          | Проявления оригинальности и привлекательности, благосклонности, одобрительные суждения об А., подражание или услуга ему.                                                                 |
| Просьба                      | Обращение к А. с призывом удовлетворить потребности или желания И.                                                                                                | Четкие и вежливые формулировки, уважение к праву А. отказать в просьбе                                                                                                                   |
| Приказ                       | Требование выполнять установки И., подкрепленное открытыми или скрытыми угрозами. И. переживает приказ как свое давление, А. – как давление на него со стороны И. | Объявление жестко определенных сроков или средств выполнения без объяснений и обоснования, выдвигания запелляционных запрещений и ограничений, запугивания, угроза наказания             |
| Деструктивная критика        | Презрительные, обидчивые суждения об А., грубое агрессивное осуждение, пренебрежения его дел и поступков, безжалостность, разрушение позитивного лица А.          | Унижение А., высмеивание внешности, происхождения, возраста, голоса, высказывание справедливых замечаний А., который находится в подавленном состоянии                                   |

|               |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Игнорирование | Невнимательность к А., воспринимается как признак пренебрежения или тактичная форма реакции на грубость, агрессию А.                                                                    | Отсутствие обычных реакций на слова А., присутствие А. не замечается И. к нему не обращается. Невыполнение обещаний, опоздание при отсутствии объяснений, молчания, рассеянный взгляд в ответ на вопрос, упрек или другое обращение А. Презрительное изменение темы разговора, самоконцентрация                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Манипуляция   | Скрытое побуждение А. до переживания определенных состояний, к изменению обращения, к принятию решений, выгодных И. А. считает эти побуждения собственными, а не результатом влияний И. | Избыточное приближение, контакт (нарушение личного пространства), резкое ускорение или замедление темпа вещания. Провоцирующие высказывания: «Тебя что, так легко обмануть, поразить, оскорбить? Вряд ли ты способен на такое... Это очень для тебя сложно, дорого...». Надувательство, замаскированное под случайные сплетни. Избыточная демонстрация своей слабости, неопытности, чтобы вызывать в А. стремление помочь, сделать вместо И. его работу, передать ему ценную информацию. Скрытый шантаж: «дружные намеки» на ошибки, нарушение А. в прошлом, упоминание личных секретов А. |

*Условные обозначения: А. – адресат влияния, лицо, на которого направляется влияние; И. – инициатор влияния, лицо, которое осуществляет влияние.*

## 2. Дисциплина труда в организации

Много недостатков, недостатков и даже трагедий в работе разных организаций и учреждений (систематическое нарушение в деловых отношениях обещаний и прямых юридических обязательств, плохое качество продукции, низкий уровень обслуживания, аварии и катастрофы) во многом обусловлено низкой трудовой, исполнительской и технологической дисциплиной.

Но, с другой стороны, много достижений, успехов связано с высоким уровнем дисциплинированности, внутренней мобилизованности работников на решение деловых задач, инициативности.

*Дисциплина* – одно из основных условий образования и существования трудового коллектива, она обеспечивает определенный распорядок в деятельности людей. Дисциплина – это не только умная активность, которая обеспечивает плановое достижение коллективной цели, но и способность торможения, задержки всех тех тенденций, которые мешают реализации этой цели. Дисциплина – явление этическое. В основе дисциплины лежит осознание общественного долга, ощущение ответственности перед коллективом за порученное дело, привычка строго выполнять трудовой распорядок. [1]

В современных условиях на большей части рабочих мест недостаточно одной аккуратной старательности, то есть того, что называют исполнительской дисциплиной. И объективные условия труда, и психология современного работника настоятельнее требуют их дополнения трудовой инициативой, активностью и самостоятельностью в работе, а на ряду служебных позиций – *изобретательностью* и *предприимчивостью*.

С точки зрения руководства трудовыми коллективами, инициатива и дисциплина являются достаточно важными показателями уровня управления и во многом зависят от умелой работы руководителей.

Говоря о дисциплине труда, особенного внимания заслуживает рассмотрение вопроса регуляции деятельности и взаимоотношений подчиненных.

Известно, что *пустяковый контроль* и регламентация заглушают в человеке и работнике в частности творческое начало, превращая его в безответственный, безынициативный «винт». Принуждение не позволяет раскрывать все силы, творческий потенциал человека. Работник не должен бояться наказания, работать за страх, а должно быть сочетание личной заинтересованности и этического сознания трудового долга. А для этого следует руководителю применять такие методы психологического действия, которые будут опираться на знание мотивационных механизмов совместной трудовой деятельности и особенностей мотивационной сферы конкретного работника. Это повышает эффективность влияния.

*Просьба* является одним из наиважнейших приемов действия в арсенале авторитарного руководителя в ситуациях высокой

дисциплинированности коллектива. *Просьба* – это обращение к эмоционально-волевой сфере лица подчиненного. Оно относится к разряду гуманных средств регуляции поведения и используется даже тогда, когда нет представления об умственных или профессиональных способностях подчиненного, а деловые отношения строго определены правовыми нормами, и подчинение указаниям руководителя строго обязательное.

*Защита, помощь и поддержка.* Эти приемы применяются в случаях, когда подчиненные, побуждаемые ценными мотивами, перешли допустимую грань и сделали поступок или очутились в затруднительном положении, в длительном напряженном состоянии через неудачи, бытовую неустроенность, служебные конфликты и т.д.

Руководитель оказывает помощь и поддержку, снимает напряжение, за качественную работу хвалит больше обычного.

Авторитет руководителя, который использует эти приемы, резко растет, поскольку подчиненные ожидают от своего руководителя не только указаний, но и защиты, соболезнования и поддержки.

*Критика.* Этот прием руководитель использует для того, чтобы неправильные поступки подчиненных не повторялись, в ситуациях неудовлетворительной деятельности и ее неблагоприятных последствий. Руководитель должен учитывать тот факт, что критика должна быть более конкретна и наглядна, носить характер совместимого обсуждения или поучительной беседы, а не монологического «разносительства» [1].

*Принуждение* – это метод, близкий к наказанию, но не тождественной ему. Суть принуждения заключается в том, что руководитель в интересах дела, встречая постоянное нежелание, недобросовестность, лень и сопротивление, может поставить подчиненного в условия, когда такое отношение к делу станет невозможным.

Принуждение является волевым методом, вынужденной мерой давления. Применяется оно по отношению к недобросовестным, избалованным, недисциплинированным сотрудникам.

*Контроль.* Необходимость в контроле возникает у руководителя в связи с требованиями самого процесса управления, наличия обратной связи между субъектом и объектом управления. Контроль процесса и результатов деятельности заключается в проверке реализации принятых решений, фиксации возможных рассогласований в работе подчиненных, отклонений от плана. Опытный руководитель знает, когда и кого следует контролировать. Контролируется, прежде всего, деятельность тех работников или подразделов, чьи результаты отклоняются от нормы (основы и критерии контроля).

*Социальные санкции* – это виды поощрений и наказаний, посредством которых руководитель, сотрудники выражают особенное уважение тем, чье поведение удовлетворяет нормам, и проявляют недовольство к тому, кто их нарушает, то есть они могут быть позитивными и негативными.

**Наказание** – метод, противоположный поощрению. Его основное назначение заключается в укреплении дисциплины, когда ставится задача

затормозить развитие нежелательных качеств и процессов, вызывать жалость, переживание по поводу совершенного проступка и его неприятные последствия. Наказание применяется при разных нарушениях дисциплины, халатном отношении к своим служебным обязанностям, совершении аморальных проступков.

В любом случае, прежде, чем карать, следует выяснить мотивы, которые привели к нарушению, если же выяснится, что человек был подвижен социально ценными побуждениями, но не учел по неопытности некоторые обстоятельства, то следует воздержаться от прямого наказания.

*Наказание изменением отношений.* Прием основан на применении негативных формальных социальных санкций. Молчание, отказ подать руку, избегание встречи, бойкот – это тоже своеобразные способы наказания. Как показывает опыт работы, общение с людьми сотрудники тяжело переживают такой «вакуум».

*Проявление ограничения.* Выявив вину подчиненного, руководитель в беседе с ним, который не ожидал подобного, огорчен, передавая обращение не только словами, но и мимикой, интонацией, жестами. Прием основан на благоприятных взаимоотношениях между сторонами и реальной угрозе от них избавиться.

*Упрек* содержит недовольство, неодобрение или обвинение, выраженное подчиненному по поводу результатов труда, внешнего вида, неоправданных надежд и др. Прием требует минимального количества слов, а иногда даже достаточно покачать головой. Например: «Вы подвели коллектив!» «С вами тяжело разговаривать» и т.п. При этом используют низкие тона голоса, некоторое соболезнование. Создается впечатление, что руководитель берет на себя функцию совести сотрудника.

**Ирония.** Сущность приема влияния в виде тонкой насмешки, выраженной в скрытом виде и при подключении смеха группы, то есть поставить нарушителя в смешное положение. Иронии не выйдет, если руководитель в данный момент не охвачен ощущением противоречия, преимущества над явлением или поведением подчиненного, в котором нашел противоречия.

*Развенчивание.* Метод применяется для борьбы с высокомерием, избалованностью, самоуверенностью, честолюбием, против «знатоков» и «артистов», а также негативных лидеров. Руководитель использует подходящий случай, чтоб в присутствии сослуживцев дестабилизировать самодовольство такого субъекта, снизить авторитет или лишить поддержки. «Знатоков», которые мешают работе, обычно блокируют вопросами, ответы на которые они просто обязаны знать, но не знают. Выходки «артистов», то есть любителей развлечься на занятиях, собраниях, совещаниях, парируют остроумными ответами, шутками. Им предлагают показать преимущество в профессиональных знаниях и умениях. При развенчивании желательно ставить такие вопросы, чтоб тот, кого воспитывают был вынужден давать негативные ответы: Не «знаю», не «читал». Так легче создать у окружающих убеждение, что «король, оказывается, гол» [1].

**Засуживание** – это критика действий и разных поступков сотрудника, что противоречат требованиям норм права и морали. Засуживание ставит человека в положение того, что обороняется и побуждает искать оправдания своим действиям. Засуживанию предшествует тщательное расследование вины. Засуживать может руководитель и коллектив. Все зависит от обстоятельств и лица нарушителя дисциплины.

*Стимулирование труда* – это система моральных и материальных (позитивных и негативных) средств действия на работника, которая побуждает людей к идентификации деятельности, повышения производительности и качества труда, усиление духа соревнования в условиях совместной деятельности людей.

**Поощрение** – это одобрение деятельности и поведения подчиненного. Заключается оно обычно в удовлетворении потребностей сотрудника и повышении его статуса. Поощрение способствует закреплению позитивных форм поведения. Кроме того, поощряемые поступки служат эталоном поведения для других. Умное употребление поощрения содействует развитию сознательного отношения к познавательной и практической деятельности, вызывает желание работать еще лучше.

*Одобрение* является позитивным отзывом о поведении подчиненного. Оно выражается короткой репликой, подтверждающей, что сотрудник действует правильно и его поступок заслуживает позитивной оценки. Одобрение стимулирует активность подчиненного.

*Похвала* – более развернутая оценка, позитивный отзыв с анализом действий и поступков. Похвала со стороны руководителей способствует росту самоуважения и воспринимается как стимул.

*Доверие*. Когда руководитель доверяет подчиненному совершить какое-либо действие от своего имени или от имени коллектива – это также воспринимается как поощрение. Стимул приема в повышении удовлетворенности сотрудника от процесса труда и установления новых позитивных отношений с руководством. Цели коллектива превращаются в собственные, а это приводит к тому, что указания руководства выполняются без внутренней оппозиции.

*Забота*. Предоставление сотруднику и его семье жилья, создание нормальных условий для работы, выдача путевок на санаторно-курортное лечение – эти и многие другие вопросы решаются благодаря заботе руководителя. Забота вызывает ощущение благодарности руководству, желание работать еще лучше и воспринимается как стимул.

*Награда* – это поощрение подчиненного с выдачей реальных материальных ценностей. Большое значение при этом имеет улучшение условий труда, быта и отдыха работников, забота о благоприятном социально-психологическом климате в коллективе. В тех коллективах, где подчиненные чувствуют заботу о себе и в то же время знают, что недобросовестная, нечестность в работе не останутся незамеченными, получают соответствующую оценку и в материальном и в моральном плане.

### **3. Деловое общение как средство управленческого влияния.**

#### **Управленческие распоряжения**

Психологическое влияние зависит от понимания руководителем потребностей и интересов сотрудников, других людей. Одним из факторов эффективного влияния является авторитет руководителя и его умение убеждать людей. Убеждение направлено на снятие своеобразных «фильтров» на пути информации к сознанию и чувствам человека, поскольку убежденность – это следствие сознательного принятия информации, уверенности в ее объективности, чему предшествует ее анализ и оценивание. При этом должно быть достаточно аргументов относительно правдивости информации. Успешность убеждения снижается, если сформированные раньше взгляды на проблему сотрудников принципиально расходятся с тем, в чем убеждает руководитель. Формами убеждения сотрудников является беседа, дискуссия, групповая полемика, поскольку сформированная при таких условиях мысль намного более глубокая и длительнее той, которая возникла через пассивное восприятие информации.

На эффективность убеждения влияет и эмоциональное отношение человека к факту, сообщению. Покачнуть такие эмоциональные оценки часто не могут никакие логические доказательства. «Блокируют» аргументы и с целью сохранения высокой самооценки, прежде всего оценку своих знаний. Поэтому руководитель, стремясь достичь цели силой убеждения, должен особенно следить за своими манерами.

**Под деловым общением понимается вид социальных отношений, направленных на реализацию будь – какого общего дела, которые создают условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели.**

В процессе делового общения руководитель влияет на психическую сферу человека, группы людей. Но при этом возможное послабление их осознанного контроля, некритическое оценивание содержания сообщения. При таких обстоятельствах во время общения используют внушение, как один из способов влияния, которое существенно снижает критичность человека к информации. Основу эффективности внушения составляет доверие. При внушении влияние направлено не к логическому анализу явления (как при убеждении), способности думать, а к готовности подчиненного получить распоряжение, приказ, инструкцию. Внушение направлено не только на эмоции объекта, но и на его сознание и подсознание. Именно поэтому оно может быть причиной к манипуляциям поведением человека. Уровень внушаемости зависит от знаний: чем глубже они, тем более требовательное оценивание информации. Зависит эффективность внушения и от отношений руководителя с подчиненными (доверие, авторитетность, зависимость), от умения руководителя конструировать сообщение (уровень аргументации, сочетание логических и эмоциональных компонентов и тому подобное). Если внушение является средством

интеграции организации, сохранение существующих норм, традиций, культуры, то контрсуггестия (лат. *suggestio* – внушение) – механизмом сопротивления силе внушения, орудием изменений в организации, ее развитию и прогрессу. Это залог психической независимости, самостоятельности и индивидуальности человека.

В управленческом общении важным имеется психологический механизм подражания – повторение и воссоздание одним человеком поступков, жестов, манер, интонации другого человека, а также копирования определенных черт ее характера и стиля жизни.

Подражание бывает сознательным и неосознанным. Подчиненные могут сознательно наследовать профессиональные навыки, эффективные способы общения и деятельности руководителя, рациональные приемы выполнения трудовых операций коллег по работе – все то, что кажется правильным и полезным. Такое подражание внутренне мотивировано. Но значительно чаще человек наследует и присваивает чужие образцы поведения бессознательно. Так формируются навыки деятельности, духовные ценности – вкусы, наклонности, манеры поведения и общения. Механизм подражания у взрослых людей связан с критичностью их мышления. Как и другой способ влияния, его рассматривают из позиций обратной связи, обратного движения информации.

Подражание происходит на уровне конкретных лиц (руководитель – подчиненный) или на уровне норм поведения, традиций, культуры группы, организации.

Деятельность руководителя предусматривает и публичные выступления (лекции, митинги, конференции и тому подобное), где он может воспользоваться и механизмом эмоционального заражения – особым видом психологического влияния на личность в процессе общения и взаимодействия, который осуществляется не через сознание и интеллект, а через передачу психического настроения, эмоциональную сферу человека.

В процессе заражения важно единство оценок и установок людей. Стимулом, который влияет на общность оценок, которые предшествуют заражению, являются, например, аплодисменты слушателей. Мера заражения зависит от уровня развития людей, их самосознания. Чем высший уровень развития общества и каждого индивида, тем более критическим является отношение людей к автоматическим побуждениям, а, следовательно - и слабее эмоциональное заражение.

Эффективность любого способа психологического влияния руководителя на подчиненных зависит от таких факторов:

Знание руководителем особенностей партнера по общению (культурно–образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества).

Совершенное знание содержания, предмета того, о чем будет идти речь.

Умение руководителя объективно оценивать свои личностно – деловые качества, компетентность относительно вынесенных для обсуждения

проблем. Завышенность (как и заниженность) самооценки создают дополнительные трудности руководителю в достижении цели. В зависимости от особенностей разговора следует избирать тон общения, а зная собственные прихоти, следить, чтоб они не повлияли на объективность оценки услышанного в ответ.

Владение руководителем технологическим инструментарием риторики (теории красноречия).

Знание руководителем последствий коммуникации. Информация является ценным ресурсом, она может повышать, защищать статус того, кто ею владеет. Обмен информацией влияет на распределение власти в организации. Наделенные властью индивиды пытаются удержать информацию, управлять ею, стимулируя определенные виды информации и делового общения, сдерживая другие.

Практика общения подтверждает, что каждый человек имеет право влиять на других, как и право не поддаваться чужому влиянию. В процессе взаимовлияния люди выражают свои чувства, эмоции, потребности, отстаивают значимость их и собственного существования. С этой точки зрения влияние является правомерным. Важным является то, насколько конструктивными и действенными являются способы взаимовлияния, насколько они полезные, эффективные и перспективные для участников управленческого взаимодействия.

**Психологические особенности управленческих распоряжений.** Основные формы управленческого общения – это приказ, распоряжение, указание, инструктаж, рекомендация, призыв, беседа.

Распоряжение (приказ) включает три части:

- 1) мотивационная – объяснение мотивов и причин;
- 2) содержание – что требуется сделать и как;
- 3) обязывающая – кому, когда и как необходимо выполнять распоряжение; меры контроля его выполнения.

### **Методы передачи управленческих распоряжений.**

**Побуждающий** в таких вариантах:

- а) подчеркивание позитивных деловых качеств исполнителя;
- б) напоминание о доверии относительно исполнителя;
- в) подчеркивание инициативы и ловкости именно у исполнителя;
- г) внушение исполнителю, что он может намного больше, чем ему кажется;
- д) разъяснение значимости работы для развития профессиональных качеств исполнителя;
- е) приглашение к сотрудничеству.

**Убеждающий** – при возникновении у подчиненных психологических барьеров (несогласия, сомнения, недоверия, растерянности, недовольства) – с использованием средств:

- а) опора на неопровержимые факты и обращения к личному опыту подчиненного;

- б) использование примеров по аналогии или контраста;
- в) подчеркивание способностей подчиненного;
- г) обращение с просьбой, если порученное дело не входит в обязанности подчиненного.

**Принуждающий** – при недостаточной ответственности, добросовестности, дисциплинированности подчиненных – с использованием средств:

- а) открытое предупреждение;
- б) категорическое требование (приказ), мотивированная ситуация. При этом важно избежать унижения подчиненного.

Различают следующие **типы отдачи приказов (распоряжений)**.

*Туманный приказ* – непонятность, неконкретность, неопределенность требований.

*Приказ-уговаривание* – обращение к уму, личной заинтересованности или позитивному обращению подчиненного. Бывает полезным, если подчиненный разделяет убеждение, ценности организации.

*Приказ-угроза*. Дает временный эффект. Чувство обиды постепенно усиливается и приводит к конфликтам. Можно использовать в экстремальных ситуациях.

*Приказ-просьба*. Руководитель пытается вызывать у подчиненного соболезнования к себе. Эффективный при доверчивых отношениях с подчиненным.

*Приказ-подкуп* – обещание определенных вознаграждений для подчиненного при условии выполнения приказа. Приносит временный эффект. Впоследствии между сотрудниками возникает недоверие и соперничество, что разграничивает их. Требования подчиненных к вознаграждениям в дальнейшем растут.

*Приказ-категоричность* - *требование* – безапелляционное распоряжение, которое основывается на субординации в организации.

Влияние руководителя при отдаче и обеспечении выполнения распоряжений выполняют ряд важных функций. Рассмотрим их.

Информационная функция – предоставление достаточного объема информации для успешного выполнения распоряжения. Исполнители должны не только понимать целые распоряжения, но и представлять результат его выполнения. Понимание задачи включает осознание, в какой последовательности выполнять задание, какие способы являются наиболее эффективными, за какое время необходимо его выполнить, какие являются критерии оценки, какие требования являются неизменными, а которые могут корректироваться.

Мотивационная – активизация личных возможностей подчиненных. Важно показать заинтересованность, чем планировал подчиненный заняться, что является его загруженностью и мог ли бы он без ущерба других дел выполнить распоряжение.

Материального обеспечения – предоставление необходимых средств и создание условий.

Контрольно-оценочная – соотношение результатов подчиненных с запланированным руководителем, на основе чего последний вносит коррективы в свою деятельность. При этом следует учитывать коллективное мнение и определить: когда, кому, в какой форме выразить оценку. При коллективном обсуждении недопустимо обвинять, бурно обсуждать, высмеивать подчиненных. Если руководитель сделал ошибочную оценку, следует ее открыто признать и извиниться. Формы вербальной оценки: поощрение, одобрение, похвала, критика.

Таким образом, эффективность управленческих влияний зависит от конкретной ситуации, конкретных задач и учета индивидуальности подчиненного.

#### **4. Противостояние личности неконструктивным влияниям**

Большинство видов влияния может иметь как конструктивный, так и деструктивный характер, в зависимости от целей партнеров и особенностей ситуации, поэтому имеют амбивалентный характер [2].

Психологически **конструктивное влияние** должно отвечать трем критериям:

1. не быть разрушительным для лиц, которые принимают участие во взаимодействии, и их отношений;
2. быть психологически корректным (учитывать психологические особенности партнера и текущей ситуации и использовать «правильные психологические приемы» и действия);
3. удовлетворять потребности обеих сторон.

Наряду с разработкой вопросов эффективности психологических влияний разрабатываются и проблемы противостояния личности неконструктивным разрушительным влияниям.

Таблица 2.

**Виды психологического противостояния влиянию**

| <b>Вид противодействующего влияния</b> | <b>Содержание противодействия</b>                                                                                                                       |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Контраргументация                   | Сознательный аргументированный ответ на попытку убеждения, что опровергает или обесценивает доказательства инициатора действия                          |
| 2. Конструктивная критика              | Подкрепленное фактами обсуждения целей, средств или действий инициатора действия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата |

|                                |                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Энергетическая мобилизация  | Соппротивление адресата попыткам навевать или передать ему определенное состояние, обращение, намерение или способ действий                                                                             |
| 4. Творчество                  | Создание нового, пренебрегая влиянием, образца, способа, примера, моды.                                                                                                                                 |
| 5. Уклонение                   | Стремления избегать любых форм взаимодействия с инициатором действия, в том числе случайных личных встреч и столкновений                                                                                |
| 6. Психологическая самооборона | Употребление языковых формул и интонаций, которые позволяют сохранить присутствие духа и выиграть время для обдумывания последующих шагов в ситуации деструктивной критики, манипуляции или принуждения |
| 7. Игнорирование               | Действия, которые свидетельствуют о том, что адресат преднамеренно не замечает или не принимает во внимание слова, действия и выраженных инициатором действия чувств                                    |
| 8. Конфронтация                | Открытое и последовательное отстаивание адресатом своей позиции и своих требований перед инициатором действия                                                                                           |
| 9. Отказ                       | Высказывание адресатом своего несогласия выполнить просьбу инициатора                                                                                                                                   |

Используя разные средства влияния и противостояния чужому влиянию, человек пытается преодолеть противоречивую ситуацию, что сложилась в отношениях с партнером. При этом, если такие формы влияния, как убеждение, внушения и просьбы, могут использоваться как в диалоге равноправных партнеров, так и в случае давления на партнера, то принуждение, деструктивная критика, игнорирование и манипуляция отображают методы «борьбы», направленные на «победу» над партнером.

### **Вопросы и задания для самоподготовки**

1. Дайте определение понятий «влияние», «взаимовлияние».
2. Дайте характеристику видов психологических влияний.
3. В чем сложность метода убеждения?
4. В чем заключается механизм внушения? Назовите приемы внушения.
5. Как используются манипулятивные тактики в деловом общении?
6. С помощью каких приемов регулируются деятельность и взаимоотношения подчиненных?
7. Назовите факторы влиятельности личности руководителя.
8. Определите формы управленческого влияния.
9. Дайте характеристику неконструктивным управленческим влияниям.
10. Каким образом личность противостоит неконструктивным влияниям.

## Рекомендованная литература

1. Бачинин В.А. Психология: энциклопедический словарь./ В.А. Бачинин.- Спб: Издательство Михайлова В.А.,2005.-272с.
2. Доцевич Т.И. Психология управления: научн.-метод. пособ./ Т.И. Доцевич. - Донецк: Дон ДИИ,2011.-143с.
3. Донцов А.И. Проблемы групповой сплоченности. Концептуальные схемы анализа групповой сплоченности в зарубежной социальной психологии [текст]:/ А.И.Донцов. -М.: Изд-во МГУ, 1979. -128 с.
4. Дуткевич Т.В. Конфликтология с основами психологии управления [текст]/Т.В. Дуткевич. - Киев: ЦНЛ, 2005. - 456с.
5. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами [текст]:/Т.С. Кабаченко. -Спб.-Питер,2003.-400с.
6. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений /Н.Н.Обозов.- К.:Лыбидь,1990.-192с.
7. Орбан – Лембрик Л.Е. Психология управления/Л.Е. Орбан – Лембрик.-К.: Академиздат,2006.-568с.
8. Панасюк А.Н. Управленческое общение – /Ю.П. Платонов.- Л.: Изд-во Ленингр.Ун-т,1990.-184с.
9. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект /Ю.П. Платонов. -Л.: Изд-во Ленингр.Ун-т,1990.-184с.
10. Психология лидерства: Хрестоматия / Сост. К.В. Сельченко.- Мн.:Харвест,2004.-368с.
11. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова.-М.: Изд-во Института психотерапии, 2005.-624с.
12. Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие / Л.Д. Столяренко: Ростов н/Д.: Феникс,2005.-512с.
13. Ходакивский Е.И. Психология управления. Учебное пособие / Е.И. Ходакивский, Ю.В. Богоявленска, Т.П. Грабар – К.: «Центр учебной литературы», - 2008.-608с.
14. Цимбалюк И.М. Психология управления: научн.пособ. / И.М. Цимбалюк.- К.: «Профессионал», 2009, -644с.
15. Шикун А.Ф. Управленческая психология: учебное пособие / А.Ф. Шикун, И.М. Филинова.-М.: Аспект Пресс, 2002.-332с.
16. Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович.-Мн.: Харвит., 2003.-640с.

# **ПСИХОЛОГИЯ РУКОВОДЯЩЕГО ВЛИЯНИЯ И ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ: УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

## ***Составитель:***

**Доцевич Тамилия Ивановна**, кандидат психологических наук, доцент кафедры философии и социологии Донецкого государственного университета управления

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 10 экземпляров. Размножены на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работники органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк-50, бул. Пушкина, 32