

хватает и все чаще решения принимаются в условиях неопределенности. Решение названной проблемы возможно только при широком внедрении персональных ЭВМ на рабочем месте руководителя и создании на их базе АРМов руководителя, которые должны удовлетворять следующим требованиям:

иметь достаточно развитую, постоянно обновляемую базу данных по решаемым руководителем задачам;

давать руководителю возможность оперативного поиска информации в базе;

предоставляемая руководителю информация должна быть наглядной и доступной, адаптированной к психологическим характеристикам руководителя;

диалоговые программные средства должны позволять комбинировать необходимую информацию в удобном для руководителя виде;

технические средства АРМа руководителя должны позволять осуществлять оперативную связь с АРМами других руководителей и специалистов;

технические и программные средства, которыми пользуется руководитель, должны быть достаточно надежными.

Эти требования определяют задачу создания экспертных систем для руководителя, которые должны включать в себя информационную модель предметной области, в которой данный руководитель принимает решения; математические модели процессов подготовки и принятия решений в данной конкретной области; интерфейс пользователя, включающий информационную систему обслуживания руководителя.

**В.С.КОРШУН**, кандидат экономических наук, доцент  
(Белорусский государственный  
экономический университет)

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Достаточно обоснована мысль, что руководители являются наиболее активной частью населения, и общество, заинтересованное в собственном развитии, должно максимально стимулировать их деятельность.

Деятельность руководителя применительно к конкретным условиям — это руководство людьми, т.е. воздействие на их поведение на работе для достижения адекватности его собственным целям.

Деятельность любого руководителя ассоциируется с его функциями. Однако нынешние перечни функциональных обязанностей (должностных инструкций) — это, как правило, абстрактные схемы, а не живой материал. Виной тому могут быть и недостаточная организация труда, и необходимость решения многочисленных ситуационных проблем. По-

добная практика формирует одностороннее представление о деятельности руководителя, выражающееся в основном в реагировании на внешние проявления труда специалистов и исполнителей.

В трудовых коллективах психика работников, как правило, уже сформировалась и возможности педагогического воздействия предельно ограничены. Тем более, что в качестве объекта управления выступает не психическая деятельность, а практические действия конкретных работников, чаще всего имеющие неодинаковую мотивацию. Человек с уже сформированной психикой и устоявшимися взглядами на попытки манипулировать им отзывается пассивностью, саботажем, переменой места работы, а в лучшем случае становится конформистом. Поэтому непосредственное воздействие на психику осуществляется в нашем сознании с такими понятиями, как "управление" и "манипулирование". В таком случае актуально определение управления как помощь людям в раскрытии своего потенциала, в организации их деятельности на благо общества.

Однако практика изобилует слишком рационалистическим подходом к человеку как члену организации. Американские ученые Т. Питерс и Р. Уотермен пишут, что, "прибегая к стимулированию как способу управления, руководство просто пользуется нашей чувствительностью к взысканиям и поощрениям. На самом деле при этом не учитывается противоречивость человеческой природы: хотя мы и нуждаемся в организации, которая помогает преодолеть житейские трудности, желание приобрести независимость, стать хозяином своей судьбы остается. С этими и многими другими противоречиями природы человека приходится считаться руководителям, если они хотят добиться успеха в своей деятельности. В частности, учитывать не только рациональные, но и непредвиденные (на первый взгляд иррациональные) поступки участников производства (Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986. С. 418). Практическая реализация подобного подхода возможна (лишь через систему мотивации каждого работника, поскольку немотивированный работник -- это плохой работник) на основе неиспользуемых или бессистемно используемых руководителями резервов человеческого фактора. В частности, можно сформулировать основные задачи деятельности руководителя, определяемые исключительно насущными потребностями членов трудовых коллективов. Имеется в виду такое руководство деятельностью, поведением, поступками людей, которое учитывает внутренние побуждения, в строгой зависимости от того, что является их источником:

- 1) природная организация человека;
- 2) его ближайшее окружение;
- 3) проявление его личностных свойств.